华章经管



陈春花管理系列

THE COMMON SENSE OF MANAGEMENT

管理的常识

让管理发挥绩效的7个基本概念

陈春花 / 著



机械工业出版社
China Machine Press

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM





陈春花管理系列

THE COMMON SENSE OF MANAGEMENT

管理的常识

让管理发挥绩效的7个基本概念

陈春花 / 著



机械工业出版社
China Machine Press

陈春花管理系列

管理的常识

——让管理发挥绩效的7个基本概念

The Common Sense of Management

陈春花　著

ISBN：978-7-111-28967-8

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

目录

前言 管理就是把理论变为常识

第1章 什么是管理

管理的理解

对绩效负责的管理观

管理解决的三个效率

管理解决的第一个效率：使劳动生产率最大化的手段是分工

管理解决的第二个效率：使组织效率最大化的手段是专业化水平和等级制度的结合

管理解决的第三个效率：使个人效率最大化的手段是个人创造组织环境，满足需求，挖掘潜力

如何能管理有效

企业组织的管理内容

计划管理：回答资源与目标是否匹配的问题

流程管理：解决人与事是否匹配的问题

组织管理：回答权力与责任是否匹配的问题

战略管理：解决企业核心能力的问题

文化管理：解决企业持续经营的问题

第2章 什么是组织

组织的理解

组织因目标而存在

组织内的关系是奉献关系

组织处在不确定的商业世界中

第3章 什么是组织结构

组织结构是自我约定的关系

组织结构的功效

组织结构所要解决的是权力与责任关系是否匹配的问题

组织结构更要依据责任而不是权力来设定

组织结构可以重新建立组织和个人之间的心理契约

组织结构设计原则

组织结构需要配合企业发展的需要

组织结构特殊效能

常用组织结构优劣势分析

职能型结构

事业部制

扁平化结构

矩阵式结构

网络结构

第4章 什么是领导

领导的理解

权力

魅力

领导者和管理者

领导的技能

经典领导理论的应用理解

应该适应领导者的风格而非改变他

没有不好的士兵，只有不好的将军

找到途径满足需求目标就会达成

选择的途径和员工需求以及承担的任务特征要保持一致

对有能力的员工需要尊重和授权

对职业经理人的管理方式
核心人才的管理方式
如何让授权有效
利用环境
向上管理
向上管理：管理自己的老板
向上管理：技巧和注意的问题
第5章 什么是激励
人为什么工作
涨工资并不会带来满足感
最低层次的需求如果得不到满足影响力最大
人不流动也许是因为安于现状不求发展
不要满足需求而是引导需求
满足感并不一定带来高绩效
激励不发挥作用的情况
不公平是绝对的
人会成为他所期望的样子
金钱是最重要的激励措施
成本最低而且最有效的四种激励措施
第6章 决策如何有效
决策的目的是为了执行
重大决策必须是理性决策

集体决策 个人负责
集体决策
个人负责
个人决策的局限性
四个“人际错觉”
不易察觉的偏好
快速而有效决策的五种方法
群体决策不是最好的决策
第7章 什么是计划
目标是不合理的
一定要在意行动
计划管理如何推动企业发展
制定计划的关键
计划的有效性
目标管理
为什么“计划没有变化快”
结束语 员工的绩效由管理者决定
发展下属
参考文献

前言　管理就是把理论变为常识

在最初讲授组织管理课程的时候，我就一直被这样一些问题所困扰：

·为什么同样的资源和人，交给不同的管理者进行管理，结果却相去甚远？

·为什么这样多的人，陷入无效甚至毫无意义的工作中？

·影响人们有效工作的关键因素是什么？

·为什么这么多人觉得组织并没有让他们发挥作用？

·管理真正的价值到底在什么地方？

对于这些问题的思考和研究，一直贯穿在我整个教学、研究和企业实践中。我知道，如果我们不能解决这些问题，我们就会浪费很多人的付出，让工作变得毫无价值；而解决了这些问题，就可以让人们做出巨大的贡献--管理的确关系到我们每一个人的切身利益。导致出现这些问题的核心因素就是：没有很好地理解管理。无论是对于管理相关概念的理解，还是对于管理相关理论及其规律的认识，都产生了偏差，甚至在很多基本概念的理解上存在错误。这些认知上的偏差，导致了管理行为的偏差，也就影响了人们的绩效。换个角度说，因为管理者自身对于管理认识的偏差，导致人们无效地工作。

这本书的写作赋予我以管理实践者和管理教师的双重身份，无论是从管理实践的角度，还是管理教学的角度，我和六和集团的同事们以及EMBA课程中的同学们，经历了一个又一个的成功管理实践，我将通过本书传递出这些成功的经验和启示。

从本书中，读者可以了解到：

管理就是让下属明白什么是最重要的；

管理不谈对错，只是面对事实，解决问题；

管理是“管事”而不是“管人”；

管理就是让组织目标和个人目标合二为一；

管理就是让一线员工得到并可以使用资源；

管理只对绩效负责；

公司为什么不是一个家？

在组织中人与人公平而非平等；

组织结构是要解决权力与责任匹配的问题；

领导如何发挥作用？

人为什么要工作？

人不流动也许是安于现状不求发展；

群体决策不是最好的决策而是风险相对小的决策；

目标为什么可以不合理？

不是变化快，而是计划没有包含变化。

……

这些都是在日常管理中必须面对的话题，如果我们没有正确的认识，就会产生很多管理行为的误差，而这些误差就会导致绩效结果受到伤害。事实上，在大部分效率低下、内部无法协同的组织中，由于对管理常识的误解所导致的因素占了绝大多数。很多时候，我并不认为是员工的素质不行，更不认为是我们的企业文化不行，遇到管理不畅、员工能力弱的情况，首先需要检讨的是管理者自身，管理的认知和行为是否正确，只要管理者具有正确的认知和行为，所有人的绩效就一定会展示出来。

因为研究和课程的缘故，我有幸担任过山东六和集团的总裁，在此之前和之后也一直担任一些公司的顾问，我在每一家公司都看到相同的情况：对于管理的职务、功能和效果缺乏认识和思考，很多人只凭借经验、情感和责任来进行管理工作。我所看到的是个人绩效的损伤、组织效率的消耗，而这一切，只要从管理的基本概念出发，整理清楚，就可以避免，于是我决定梳理这些概念，从最基本的部分入手，来解决问题。

在我的内心里，最希望看到的是：每一个人都可以在组织中充分发挥作用；每一个人都有能力解决自身的问题；而每一个管理者都可以让下属拥有绩效，并获得成长；更重要的是，因为管理者有效的管理行为，本不能胜任的工作得以胜任，同样的资源投入获得更大的产出。

2006年我曾写了《中国管理10大解析》来叙述我的观点，这本颇受欢迎的书中关于基本问题认识偏差的部分我保留了下来，因为当我决

定着手写这本书的时候，更多管理的基本问题都呈现了出来，这些问题纷繁、琐碎，几乎涉及组织的每一个人、每一个环节，我也深知最重要的不是陷入这些问题中，最重要的是解决问题，因此我抽离出最基本的管理概念，就让我们从最基本的概念入手，了解什么是管理、组织、领导、计划、决策、结构和激励，从这些日常管理中不断面对、习以为常的管理概念入手，重新整理，明确内涵。在每一个概念中，我选择了一些与管理者有关的话题，也提供了一些我的建议，帮助读者运用这些基本概念和知识去改进他们的管理效能。

这本书是为中国企业的管理者以及那些想成为管理者的人而写的，我也把此书称为管理学和组织行为学的简读本，借助这本书，我想把理论和概念用最简单、易用的方式呈现出来，更希望理论可以直接和管理行为衔接。当然，对于已经接受过MBA、EMBA训练的读者来说，这也许是对花了很长一段时间学习的理论的简要总结，而对于没有接受过系统的管理学体系训练的读者来说，这本书可以让你很容易窥见组织与管理的真实内涵。

峨山禅师是白隐禅师晚年的高足，年老的时候，有一次在庭院里整理自己的被单，信徒看到后觉得很奇怪。

信徒问："您有那么多的弟子，这些杂事为什么要您亲自整理呢？"

峨山禅师道："老年人不做杂务，那要做什么呢？"

信徒说道："老年人可以修行呀！"

峨山禅师非常不满意，反问道："你以为处理杂务就不是修行吗？那佛陀为弟子穿针、为弟子煎药，又算什么呢？"

信徒因而了解到了生活中的禅。

一般人对于修行的最大误解，就是把修行与做事分开来看，这是概念的误区。其实，无论是修行，还是任何其他的事情，如果不能够运用于生活之中，不能够运用于日常行为中，那就不是最好的，管理的理论也是如此。管理就是把理论变为常识的过程。

写作这本书本身就是一个漫长的理解管理和实践管理的过程，特别要感谢六和集团、美的集团、招商基金、珠江啤酒、威创股份的管理者们，和他们反复的交流和合作，让我厘清了这些管理的基本概念。

陈春花

2009年8月6日于广州天河

献给

那些下决心不再在工作中折磨

自己和下属的经理人

第1章　什么是管理

管理没有对错，只有面对事实解决问题。

绝大部分人都感觉自己已经非常努力地工作，但结果却不尽如人意，到底问题出在哪里？

我们都知道，管理实际上是人、物、事三者的辩证关系，不同的组合就会得到不同的结果，而管理，就是确保人与物结合后能够做出最有效的事来。所以我们有时会慨叹人和人的不一样，其实管理的奥妙正在于此，同样的人，同样的资源，交由不同的管理者来运作，结果会相差很远。所以，如果想提升管理绩效，就需要对于人、物、事三者之间的关系有一个明确的认识。

管理的理解

领导常会说“把人给我管住”，因为从日常的经验来说，管理通常被人们定义为“管人理事”。这个定义被很多人不断地强化，结果，管理的主要工作就变成了对于人的工作，管理最大的困难也就变成了琢磨人的困难。更多的人还会确信，如果把人管好了，管理就做好了。但是，事实真的就如此吗？中国企业中的人，如果从投入工作的时间来说，很多人会超过10个小时。但是从产出的结果来看，这10个小时并没有我们想象得好。有人告诉我说是员工的基本素质不够高，又有人告诉我说是因为中国的企业需要用30年的时间走完别人300年的历程，这两个原因或许我可以接受，但是也并不完全同意。我发现，真正的原因是我们的管理出了问题。

第一，管理就是让下属明白什么是最重要的

在咨询行业流行这样一个故事：一个咨询顾问到一家公司去，老板非常高兴地说："你来得正好，帮助我培训员工，因为他们笨得像猪一样，我说什么他们也听不懂。"接下来这个顾问去培训员工，但是员工们却对顾问讲："你快去培训我们老板吧，他讲得全是鸟语，我们根本听不懂。"这里讲的几乎是许多企业的真实状况，老板和员工根本无法对话。管理者有时喜欢把事情变得复杂不易理解，以显示自己卓尔不群且富有深度，但是管理是要做决定并让所有人执行这个决定的。

管理所要求的合格决策，就是让下属明白什么是最重要的。我们常常看到企业的管理者每日忙于决定他们认为重要的问题，但是对于下属应该做什么，对于每一个岗位应该做什么却从来不作分析，不作安排，结果每一个员工都是凭着自己对于这份工作的理解，凭着自己对于企业的热情和责任在工作，出现的工作结果就很难符合标准。

对于评价下属有三个很糟糕的词：第一个是"悟性"。很多管理者喜欢悟性高的下属，他们会很自豪地告诉我，小张悟性高，所以工作做得好。我不反对下属成熟度高，管理的效果会好，但是下属的悟性是一个非常不确定的特征，如果工作内容调整、工作技能要求改变，悟性总能保证足够吗？第二个是"领会"。常常听到人们谈论要学会"领会领导意图"，没有足够的时间磨合，下属想弄清楚领导的意图是非常困难的。第三个是"揣摩"。很多人喜欢揣摩上司的想法，更多的人会根据揣摩出来的意思去做工作行为的选择，可是揣摩的行为会导致更大的风险，所以常常可以听到管理者大声地训斥，问为什么做错事情！只需要了解两个相邻的上下级岗位即可判断企业的决策是否合格，比如，人力资源总监和人力资源经理，你从人力资源总监这个地方确定他对于人力资源经理岗位重要事情的界定，之后你去问人力资源经理对于自己岗位重要事情的界定，如果两者界定的重要事情是一致的，那么该公司的管理处在良性；如果两者界定的重要事情不一致，那么就是人力资源总监失职。其实管理就是每一层管理者确定下一层级管理者所要明确做的事情。

第二，管理不谈对错，只是面对事实，解决问题

所有的管理书籍都会告诉我们，管理是一门科学，也是一门艺术。我想管理之所以是艺术是因为管理需要面对的是充满个性的人，而管理是一门科学，就意味着管理是有规律可循的，管理者所要做的就是要符合管理的规律。比如如何看待人在管理中的位置，如何确定绩效，管理效率如何产生，等等，对于管理规律的总结，很多人做过努力，

我认为管理自身规律中最有普遍意义的是管理不谈对错，只是面对事实，解决问题。我把这一条作为管理的基本规律，是因为我们在管理中常常犯错误，就是忘记了管理这一条基本的规律。大部分人都会评价管理，评价上司，更多的管理者会坚持，必须对上司做出评价，因为他们担心一旦上司犯错误，结果就很可怕。我也同意上司错误就会导致坏的结果，但是我们可以先把这个想法放一放，因为能够成为上司的人我们还是可以确信他们的能力。问题是为什么我们会这样容易地质疑上司，质疑公司的规定，因为我们喜欢用对错来评价管理。但是管理上的对错并没有什么意义，因为管理是要解决问题，如果所有的证明你是对的，但是管理结果不好，这样的证明是没有任何价值的。即便是我们证明自己正确、上司错误，也于事无补。

日常管理中有一个情况会比较普遍：在工作的现场，发生了问题，管理者应该做什么。很多管理者回答说：需要分析问题产生的原因，寻找到责任人，解决问题。我问大家，为什么要分析问题产生的原因和分清责任呢？他们告诉我是为了这个问题将来再出现的时候有办法解决，是为了将来这个问题不再犯。表面上看好像回答正确，但是如果我们用管理的这条规律来看，就有问题了，正确的答案是：面对事实，解决问题。因为这个问题可能经历了这一次不会再犯，但是管理需要不断地面对新问题，如果我们一开始就是训练解决问题，而不是寻找原因和责任，那么大家不管遇到什么问题都知道要马上去解决，这就是管理的思维方式。杰克·韦尔奇坚持接班人一定要在GE内部产生，而HP则坚持新的CEO要空降兵，我们能够说选拔接班人的方法，是GE的对还是HP的对吗？绩效的结果是这两家公司在两位新CEO的带领下依然保持世界领先的地位。到远大空调，我们看到近乎苛刻的管理制度，到美的看到的是授权独立的文化，你也无法说他们谁对谁错，因为两家公司在各自的领域都是佼佼者。

第三，管理是“管事”而不是“管人”

“管人理事”是大部分人对于管理的理解，即便是他们没有这样的概念，也会在实际的管理工作中强调对于人的管理。但是很可惜，这个理解是大错特错的，正因为我们如此看管理，所以中国的管理一直处在“人治”的状态，不管如何学习管理理论与方法，管理行为却是依据对人的判断来进行的，而根本的事实是--管理是“管事”而不是“管人”。

我以日本管理来做例子，日本企业管理中最著名的是品质管理，而品质管理的获得来源于日本的现场管理，日本的现场管理就是“5S”的活动。“5S”是让每一个进入现场的员工做好5件事：整顿、整理、整洁、清扫、素养。这5件事情使得现场管理成为可以操作的现实，从

而得到日本的品质。中国的企业很多都进行ISO9000的认证工作，但是在品质上我们还是无法与日本的产品比较，很多人认为是中国人的习惯不好，但是为什么我们无法养成好的管理习惯，如果我们也像日本企业一样，进入现场就进行“5S”活动，我们也可以得到一样的品质。我一直喜欢海尔的管理方式，虽然我们从不同的角度来评价海尔以及海尔所做的一切，但我感兴趣的是为什么海尔常常可以把其他企业都在做的事情，做到有结果。比如为顾客服务，很多企业都在为顾客服务，但是只有海尔的服务被公众认同并称之为“星级服务”。我观察过很多企业为了把服务做好，花精力和资源做培训，建立奖惩制度，形成服务体系，灌输企业文化，应该说用了很多办法和策略，但是功效却不明显。其实海尔在做服务的时候也没有我们想象的那么复杂，反而是从管理的角度，设定了“星级服务”所要做的几件事情：“三个一”（一双拖鞋、一块抹布、一张地毯）和一个服务效果追踪电话。每一个享受到这几件事情的顾客，都能够很具体地感受到海尔的服务。

事实上，人也是无法管理的，从人性的角度来看，每一个人都希望得到尊重而不是管理，每一个人都本能地认为自己有自我约束的能力，尤其是具有自我实现能力的人，更加觉得提供平台给他发挥比任何事情都重要。在这样的认知条件下，如果我们不理解管理应该是面对事情，而坚持管人的话，一定是得不到管理的效果的。所以对于很多企业管理而言，问题就出在管理者只关心人们的态度和表现，并没有清晰地界定必须要做的事情，以及做事的标准。对于大多数员工来说，他们并没有清晰的指引，应该做什么事情，所以只有凭着兴趣和情绪，或者感情来做，这样的做事方式，一定是无法评定以及无法控制结果的。界定应该做的事情，这就是管理了。

第四，衡量管理水平的惟一标准是能否让个人目标与组织目标合二为一

很多人用各种标准来评价管理水平，比如有人用管理人员的知识结构做评价标准，有人用使用的管理工具来评价，有人用管理经验来评价，还有人用专家来评价。但是，评价管理水准高低的标准其实只有一个，就是能否透过管理，让组织里每一个人的个人目标与组织发展的目标合二为一。在管理中，人们都感觉到一个问题：有能力的员工常常不会受组织目标的约束，更为可怕的情况是这些有能力的员工会背离组织的目标。在管理中一个最常见的争论是如何看待“忠诚”。我认为，忠诚的衡量应该是员工对于组织目标的贡献而非其他。很多中国企业的老板之所以对于员工的忠诚看得这么重，其根本的原因是管理水平不够。老板们知道自己的有价的资源有限，也知道自己的能力

有限，所以只能够靠无价的情感来弥补了。这样做的结果只能是，留住那些需要情感满足的员工，而对于需要能力发挥得到满足的员工来说只能是离开，这样的企业想长久发展是绝对不可能的。

在国内的企业中，一个很普遍的现象一直困扰着企业家和研究学者，这个现象就是：在企业初创时期，所有的人都会全力以赴把事情做好，但是到了企业能够存活并有一定的成绩的时候，企业开始留不住人。更令企业困难的是，一些核心成员离开企业，自己创立与原企业一样业务领域、一样市场领域的企业。很多企业家开始用各种方式减少这样的情况出现，比如，约定不能够做相关领域的创业，惩罚性的条款，市场上的拼杀，甚至还有用极端的手段来伤害。但是这些都不是根本的解决方法，根本的原因是我们的企业不知道该如何管理这些员工，更加不知道需要不断地关注人们的个人目标的变化，让组织目标不断得以实现的时候，个人的目标也能够不断地实现并提升。

第五，管理就是让一线员工得到并可以使用资源

这句对于管理的解释是我认为最为重要的。管理需要资源，而且对于管理的资源而言，最重要的是人力资源和财力资源。一个老板对我说，他不明白为什么下属做不好，因为他已经非常授权，除了人事和财务的权力，其他的权力他都给了下属。我笑着说，其实你什么权都没给下属，因为除了人事和财务的权力，其他的权力对于管理来说都是次要的，管理的资源首先是这两个权力。这一点我相信所有人都会同意，这不是我要说的关键--管理的关键是要让一线员工得到资源并有权力运用这些资源。在管理的架构中，管理者因为处在结构的上层，因此拥有了资源以及资源的分配权，但是越是处于上层的管理人员，就离顾客越远，而与顾客接触的一线员工反而没有资源以及资源运用的权力。

有一次我到市场做调研，当时公司派出区域总监陪同我到分公司，我们到分公司之前，分公司的经理在电话中征求，可否在我们到的时候与一位当地最重要的客户见面，这个客户已经开发了10个月，可是无法谈下来，所以分公司经理希望借助于我们这次到当地，再争取一下并力图有所突破。我们到达后与这个重要的客户见面，客户提出的要求区域总监当场答应，结果一个10个月的客户开发在不到一个小时里就解决了。当分公司的员工们庆贺，并认为还是区域总监厉害的时候，我自己很伤心，回到公司，我说服总部取消区域总监这个层面。为什么呢？因为区域总监这个层面并没有起到管理的作用，反而因为保留这个层面，资源就留在上面，分公司经理没有资源满足顾客的需要，结果一个重要的顾客在10个月后仍然无法与公司开展业务。

对绩效负责的管理观

组织管理观决定了人们如何进行管理活动，如何看待管理。回答管理是什么，这样的问题就是管理观的问题。应该可以这样说，有了清晰的管理观，才会有清晰的管理行为，也才会有合适的管理标准。

之所以关心管理观的问题，是因为在管理行为中我发现人们普遍存在一些误区，人们习惯性地认为一些行为是对的，另外一些行为是错的，而事实上可能这些理解本身就是不正确的，因此导致很多管理行为无法产生有效的结果。而我所提倡的组织管理观包含以下三个内容：

第一，管理只对绩效负责

企业的绩效包含着效益和效率两个方面的内容。对于管理而言，我们需要有好的效益的同时又需要用最快的时间达成这个结果。因此，无论你采用何种管理形式和管理行为，只要是能够产生绩效的，我们就认为是有效的管理行为和管理形式；如果不能够产生绩效，这个管理行为或者管理形式就是无效的，我们可以确定后者就是管理资源的浪费。

现象一：功劳与苦劳。我们常常可以听到这样的说法："我虽然没有功劳，但是我也有苦劳。""我没有什么惊人之举，但是我也是流血流汗的呀。""我流汗的时候，企业里还没有你呢！"等等。人们只是关注自己对于企业的付出，但是不关心这样的付出是否真的产生绩效，很多人的衡量标准是他自己的付出，而不是付出的效果。所以常常看到的管理结果是有苦劳的人得到肯定；组织里熬年头的人得到重用。换句话说，人们常常以苦为乐，认为付出就是对得起组织，但是我们都很清楚，只有功劳才会产生绩效，苦劳不产生绩效。

现象二：能力与态度。一家企业里有一个小李、一个小刘。小李是一个任劳任怨、勤勤恳恳的员工，每天都早来晚走，经常加班加点。小刘是一个准时上班准时下班，从不加班的员工。结果，小李得到表扬，成为优秀员工，而小刘从未得到表扬，更不会当选优秀员工。但是，如果你愿意好好思考，也许会出现这样一个问题：小李的表现恰恰是能力不够的原因，而小刘的表现正说明他的能力可以胜任这个岗位，完成任务。其实，关心态度还是关心能力是一个非常重要的问题，如果我们不能够正确对待能力和态度的关系，过多关注态度，结果就会导致组织中能干的人干死，不能干的人活得很好，原因是你关

心态度而不是能力，让态度好的人得到肯定，结果导致大家关心态度，而不愿意真正地用能力说话。可是，只有能力才会产生绩效，态度必须转化为能力才会产生绩效。

现象三：才干与品德。德与才的取舍中人们希望德才兼备，如果两者不可兼得人们选择先德后才。品德和才干一直是对于人才评价的两个基本面，几乎所有的人都告诉我他们会选择德才兼备的人。我很愿意同意这个选择，但我们面对的事实是，我们所面对的下属，一定不是德才兼备的，在这个前提下，我再问如何选择，结果80%左右的人选品德。但是我们必须知道，才干才产生绩效，品德需要转化为才干才会产生绩效。从这个意义上讲，我会更加注重才干的评价而非品德的评价。

有人开始反驳我，问我如果一个人能力很强，才干很好，但是品德极坏，那不是对组织和社会造成极大的伤害吗？我同意这个说法，但是我们需要澄清一个非常重要的观点：人都会犯错误，所以我们不能够在品德上下赌注，管理所要做的就是让人没有机会犯错。我坚持这个观点是因为管理所面对的人，不能够用道德来评价，只能够用行为学和经济学的角度来评价。从经济学的角度看，人是自私和贪婪的；从行为学的角度看，人是懒惰的。这个自私、贪婪、懒惰的人，就是管理面对的人，他不是一个道德人，所以我们不能用道德来下赌注。看到今天这么多管理者犯错误，觉得这是管理的错误，我们的管理让他们有机会犯错误，但是竟然有那么多的人认为是品德教育不够所致，我感到很难过。

对于品德与才干这个问题的选择上，在两种情况下却必须强调以德为先。第一种情况是招聘人员的时候，我们需要首先考量这个人的品德，关注他的价值取向，才能不是优先考量的条件；第二种情况是提拔人员的时候，我们也需要首先考量他的品德，因为这个时候能力不是最重要的，最重要的是他能否带领大家走在正确的路上。但是我所看到的实际情况是，很多企业在招聘人员的时候，很少考量这个人的品德，更多的是关心学历、工作经验、个人能力。在提拔一个人的时候，也很少关心他的品德，更多的是关心过去的业绩、管理经验和经历。相反，在这两种情况之外，我反而发现在日常的考核和日常的管理中人们常常考量品德而忽略了才干。这样做就刚好做反了。

第二，管理是一种分配

管理其实很简单，它只是需要做一个分配就好了，就是分配权力、责任和利益。但是需要特别强调的是，必须把权力、责任和利益等分，成为一个等边三角形（见图1-1）。

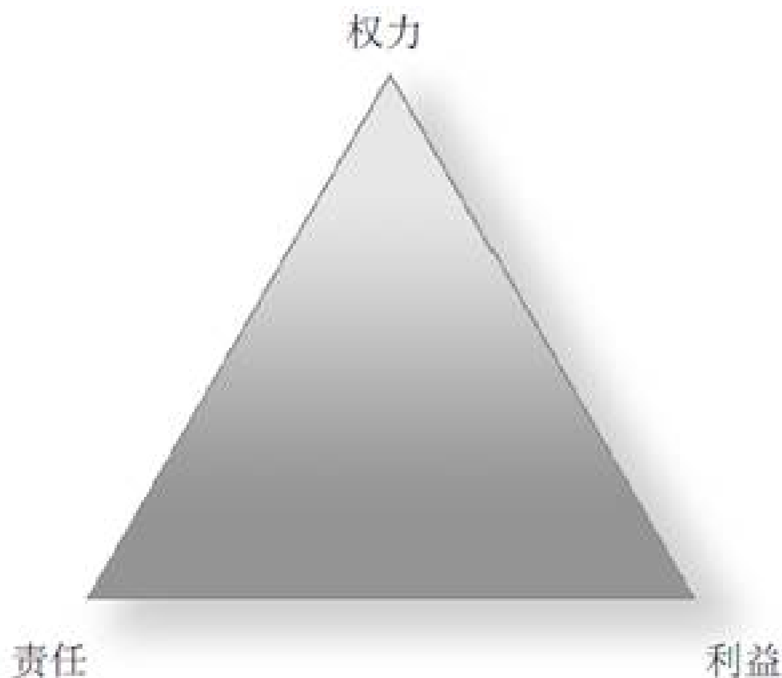


图 1-1

在管理上出错基本上都是没有把这三样东西分成等边三角形。很多管理者喜欢把权力、利益留下，把责任分出去；好一些的管理者把权力留下，把利益和责任一起分出去；也有管理者认为责任和权力以及利益都应该留在自己的手上，根本不做分配。这些管理观点都是非常错误的。管理是在责任的基础上所做的行为选择，如果是这样的话，我们需要在界定责任的同时，配备合适的资源，并让人们可以分享到管理所获得的结果。因此，基于责任所做的权力和利益的分配，就是最合适的管理行为。

我强调把责任分下去，还有一个更重要的意义，就是只有分配责任，人才才会真正地被培养起来。没有责任，人是无法真正激发出能力和热情，也无法真正发挥他的作用。唯有把责任分配下去，让每一个成员承担起他们的责任，管理才会发挥实际的功能，再加上我们给予和责任相适应的资源和分享，管理的效能就会发挥出来。

第三，管理始终为经营服务

国外倡导领导做仆人，管理就是服务，我也同意，只是我们需要确认管理到底为什么服务。不明确管理为什么服务，那么管理是服务就只能是一句口号而毫无意义。

管理是服务，最直接的意义就是管理始终为经营服务。假若你所处的组织不是以绩效评价的，比如我们的职能部门或者政府部门，那么管理始终为目标服务。因此管理是服务是有着非常明确的含义，管理不是为任何人服务，它是为经营（目标）服务的。

我们知道管理与经营是管理者需要具备的两种能力，经营能力就是选择正确的事做，管理能力就是把事做正确。从这个意义上说经营是第一位的，管理是第二位，也就是我以前强调的管理不重要的一个根本原因。管理始终为经营服务，可以用这样一个比较来说明，当在经营上选择薄利多销的时候，管理上就要选择成本管理和规模管理；在经营上选择一分钱一分货的时候，在管理上就要做品质和品牌管理；如果像联邦快递一样在经营上选择“隔夜服务”，管理上就要进行流程管理；如果像戴尔一样用“直接定制”的策略，管理上必须做到柔性化管理。看看沃尔玛，沃尔玛的战略和许多中国企业的选择是一样的，“总是用最低的价格销售”，但是相对于中国企业而言，沃尔玛成功地成为全球最大的企业，盈利和增长最好的企业，而我们的企业不是。其实沃尔玛和我们的企业在经营战略上没有差异，我们的企业和它的差异就是管理与经营战略的匹配水平上的差异。

这些例子只是说明这样两个观点：第一，管理做什么，必须由经营来决定；第二，管理水平不能够超越经营水平。中国家电企业为什么这么容易亏损，并不是这些家电企业的管理不行，反而是这些家电企业的管理水平太高了，超过了它们的经营水平。我们的大部分企业还在薄利多销的经营水平上，但是很多这样的企业竟然开始了流程再造的努力，结果一定是亏损！我以同样的理由开始担心很多企业的管理培训，因为我常常被企业邀请为员工讲解领导力或者企业战略，我想这样的培训会产生反作用的，因为你给员工的培训超过了员工所承担的责任，这样的培训我称之为“培训过度”。当一家企业的管理水平超过经营水平的时候，这家企业离亏损就不远了。

管理解决的三个效率

无论从实践的角度还是理论的角度，管理所要面对的就是效率，也可

以说管理就是为了提高效率。这个道理所有的人都懂，但是实际操作中，人们往往忽略了管理的这个本来的目的，究其原因就是，大家没有很好地理解管理和效率是什么样的关系。管理解决的效率到底指的是什么？了解管理和效率是一个什么样的关系，可以从管理理论演变的过程来理解这个问题。

管理解决的第一个效率：使劳动生产率最大化的手段是分工

认识管理的人，一定认识泰勒，因为泰勒我们知道什么是科学管理，因为泰勒我们知道工业化的依据，因为泰勒我们能够得到流水线的概念和实践，同样因为泰勒，我们发现管理其实是一种分工。

在更复杂的制造企业中，事实也非常清楚，只有以最低的全部支出（包括人力、自然资源和以机器、建筑物形式存在的资本费用）完成企业的工作，才能为工人和雇主带来永久的最大化财富。或者，用另一种方式来说明这个道理：只有在企业的工人和机器的生产率达到了最大，也即，只有当工人和机器的产出达到了最大，才可实现财富的最大化。道理很简单，除非你的工人和机器比其他企业的工人和机器制造出更多的产品，与你的竞争对手相比，否则，你便不能向你的工人支付更多的工资。用同样的方法，你可以比较同一国家的不同地区，甚至相互竞争的两个国家哪个可支付更多的薪酬。总之，财富最大化只能是生产率最大化的结果。（弗雷德里克·泰勒。在泰勒之前，管理就是一直存在的，只是并没有去了解，每一个人所做的努力是否有效，也没有人去分析习惯的做法是否可以改变，泰勒却关注到了这些问题。1911年，泰勒发表了《科学管理原理》一书阐明了这些观点，被称为“科学管理之父”。）

泰勒用一生的时间所要探讨的问题，恰恰是管理的本质问题：管理要解决的就是如何在有限的时间里获取最大限度的产出，也就是如何使生产率最大化。泰勒在《科学管理原理》一书里面，清晰地阐述了获得劳动生产率最大化的四条原理。

·科学划分工作元素

·员工选择、培训和开发

·与员工经常沟通

·管理者与员工应有平等的工作和责任范围

这四条原理，明确地让我们了解，对于提高劳动生产率来说，最好的手段就是分工。如果以上推理正确，那么工人和管理者双方最重要的目标就是培训和发掘企业中每个人的技能，以便每个人都能尽其天赋之所能，以最快的速度、用最高的劳动生产率从事适合他的等级最高的工作。科学地划分工作元素作为第一条，是告诉我们工作分工需要基于科学的角度，而不是凭借经验。但是做好了划分工作元素的工作还不够，还需要对于承担分工的员工进行选择、培训和开发，这是第二条。泰勒第一次把员工摆在最为重要的位置，也是第一次告诉大家劳动效率取决于员工的素质和训练的结果，所以管理者必须和员工进行有效的沟通，必须明确两者之间有着清晰的分工和相应的职责，保持了这四条原则，劳动生产率就可以实现最大化。

管理解决的第二个效率：使组织效率最大化的手段是专业化水平和等级制度的结合

事实上，管理一直以来都存在着一个基本的命题，就是权力是个人还是组织的。如果从领导理论的层面上来讲，一个领导者如果要发挥影响力，必须借助于权力和个人魅力。从这个意义上，权力好像是个人的。但是我们又发现权力本身需要借助于一个组织来发挥作用，如果没有组织，权力所依托的载体就成了问题，所以这个时候权力似乎又有着组织的特性。现实生活中我们常常感觉，权力是个人的，凭借个人的影响力，在组织中发挥威力，于是权力成了很多人苦苦追求的东西。

从理论界，韦伯组织管理的原则约定：权力是组织而非个人。组织管理的核心就是让权力从个人的身上回归到职位上，也就是组织本身上，只有在这种情况下管理效率才会得到。

这样我们就要了解另一个道理：职位的含义是什么？以往对于职位的认识，我与大多数人的认识是一样的，认为职位只是一个分工而已，并没有把职位看做权力的一个最为基本的条件，也没有认识到权力并不是权力的意义，而是职位的意义。当权力是职位的含义的时候，就要求权力表现出专业能力，简单地说也就是权力需要承担职责，没有职责的权力是不存在的。这让我想起我们在管理中出现的人浮于事的状况。因为我们的很多组织，权力与职位是分离的，所以就出现了权力变成象征和待遇，很多人苦苦地追求权力，他们所追求的是权力带来的种种待遇和象征性。这个时候权力就是一个纯粹的权力而已，没有承担责任，这样的存在使得我们的管理表面上是现代管理，实际上是封建管理，与现代管理有着根本的差异。（马克斯·韦伯是德国著名

的古典管理理论学家、经济学家和社会学家，19世纪末20世纪初西方社会科学界最有影响的理论大师之一，被尊称为“组织理论之父”。他的官僚组织模式（Bureaucratic Model）理论（即行政组织理论），对后世产生的影响最为深远。）

在今天，我们还是更多地依靠权力，更多地依靠领导者个人的能力在企业发挥作用，这是我非常担心的地方。我们已经进入“个人时代结束，团队时代开始”的环境中，如果我们还是无法发挥组织的作用，依然需要依靠领导者个人的作用，那么我们就无法在今天的环境中求得生存，更不要说求得发展。而如果要发挥团队的作用，我们就需要像韦伯一样思考和理性地设计组织，让个人的权力不再是组织的核心要素，使每一个职位的分工与协作成为组织的核心要素。除了国外企业所表现出的平台优势非常明显外，国内企业我比较欣赏美的集团的组织管理状态，它处在职位明确、责任明确、激励明确的组织管理体系中，事业部经理人所展示出来的良好职业心态正是源于理想设计权力与职位关系的结果。每一个经理人都很清楚，对于他们来说职位就意味着责任，同时也意味着权力，他们很好地理解了权力真实的含义，理解了职位和责任的真实含义，所以他们产出的成果也成就了美的成为中国最好的家电企业之一。

为什么会出现这样的情况呢？人们习惯以条件变化来开脱效率低或效益差，比如，组织不再是一个“封闭的系统”，企业不可避免地要受市场大环境影响。组织采取的任何行动都深受环境的巨大影响（当然组织自身也在很大程度上对环境产生影响），组织的行动会受到外部和内部的各种因素干扰而偏离了既定的方向，以上观点是正确的，所以一些人会认为因为外部环境的影响组织效率无法控制，而我们也只好接受。

组织中不再存在明确的杠杆。以往我们习惯运用组织的明确的杠杆去做管理调整，例如我们可以通过裁员来提升组织的盈利能力，可以通过轮岗来提升管理人员的管理能力，通过流程重组来提升组织的效率。但是现在这种简单的线性关系已经不存在，也许你在裁员的时候，竞争对手已经通过新产品替代了你的产品，你在提升管理者能力的时候，市场已经需要全面的技术替代。

我们习惯的努力再也不能轻易得到你所想要的结果，因为今天已经不能“呼风唤雨”，甚至不是“种瓜得瓜，种豆得豆”的时代。所以当人们以此认为组织效率更加无法有明确的调整因素的时候，我们似乎也无法不同意他们的观点。但是，如果真的如此，组织就无法适应这个变化的环境，也就无法真正发挥管理的功效。

但组织可以以它自身独特的特性--系统化的人的组合，继续来发挥作用。之所以有上面的误区，是因为我们在今天的管理中，忽略了两个关键问题，而对这两个关键问题的理解，构成了组织管理的基础，也就是影响组织效率的两个关键要素。这两个关键问题是：专业化能力和等级制度。（1916年，《工业管理与一般管理》发表，法约尔提出著名的“管理要素”，标志着一般管理理论的诞生。法约尔认为低层员工的基本能力具有公司的专业特征，领导人的基本能力是一种管理能力。为了能够让所有人具有这些专业能力，法约尔特别强调了管理教育的重要性。）

因此，组织效率最大化的手段是专业化水平与等级制度的结合。

一方面我们需要强化专业化的能力，无论是管理者、领导者还是基层人员，只有贡献了专业化的水平，我们才能够算是胜任了管理工作；另一方面需要明确的分责分权制度，只有职责清晰的分工，权力明确的分配，等级安排合理，组织结构有序，管理的效能才会有效地发挥。专业化水平与等级制度的结合正是组织效率最大化的来源。

管理解决的第三个效率：使个人效率最大化的手段是个人创造组织环境，满足需求，挖掘潜力

我常常观察管理者在日常管理中更多地注重做什么，竟然发现绝大多数管理者把更多的精力放在事务性的工作中，很少花时间在员工身上，他们寄希望于员工自己的能力和素质，寄希望于管理系统和管理制度。员工能力和素质以及管理系统和管理制度都会发挥作用，但是这些作用不会自然而然地发生，它们需要触动和推进，能够触动和推进的就是管理者对于员工的激励。其实我们现在为了管好人，也都设立了人力资源部门，但把人员激励的工作归结到人力资源部门，这是大错特错的。员工的工作是管理者自身重要的工作，不是一个职能部门的工作，如果人力资源工作是一个职能部门的职责而非所有管理者的职责，结果就是员工在组织里面“自生自灭”，有能力的员工自己成长起来，没有能力的员工自己丧失成长的机会。只有每一个管理者从事人力资源工作，这个组织才能够让所有的人力资源发挥作用。

激励要以团队精神为导向。这几年来我们在激励方式、激励手段以及激励的投入方面做了大量的努力，但是收效并不显著，今天的奖金已经不再具有长期激励效应，股权计划和年薪制度在更多的时候表现为一个必需的条件而不是激励。导致这样的现状的原因其实是以往我们的激励是以个人成功为导向的，所以当个人成功需要团队来支撑的时

候，原有对于激励的理解和运用就明显无法达到预期的效果。今天是一个需要借用团队智慧和能力来竞争的环境，运用以团队精神为导向的激励才会发挥效用。

把员工需求和组织发展的目标联结在一起，还有短期目标和长期目标冲突的问题，虽然复杂但管理必须平衡这些目标和冲突，不能够只关注组织目标而忽略了个人的需求，也不能够只强调个人需求而伤害组织目标，只有两者都能够得到关注并实现，管理才能够有效。因此，我认为能够让组织目标和个人目标合二为一的激励就是有效的激励。

除了激励，职业围城现象也很严重，有些人找不到工作头疼，又有很多老板遭遇员工跳槽头疼。个人与组织都想以最小的投入获得最大的产出。在这个方面，理性的认识是非常重要的，在管理中之所以常常出现核心人才流失的现象，一方面是因为人才本身的选择，另外一个方面是管理者没有理解到个人在投入产出方面所做出的衡量。绝大部分的管理者会关注组织的投入产出，但是往往会忽略个人的投入产出，还有管理者坚持认为每一个人都应该为组织做贡献，之后再看得到什么。表面上看这个要求并不过分，但是由于忽略了人们对于他自己投入产出的评估，而这个评估决定他们的行为选择可能就是短期的，在现在急于求成的社会大背景下，更会助长浮躁之风。

管理正是要解决企业的三个问题：第一，如何使劳动生产率最大化？第二，如何使组织效率最大化？第三，如何使个人效率最大化？这三个问题正是管理的基本问题，或者说管理实现效率就是实现劳动效率、组织效率、个人效率。

但是，这还不是我最要强调的观点，我更要强调的是劳动效率、组织效率和个人效率是一个不断递进的过程，也就是说先有劳动效率的获得，再寻求组织效率，之后再发挥个人效率，才能达到最好的结果。我这样坚持，是因为我们不这样安排，强调个人效率在前、劳动效率在后，就会导致最终没有效率。因为只有具有劳动效率之后，我们才具有支付能力，有了支付能力才能够真正为组织效率和个人效率的提升奠定基础，而不是让人们努力付出后才能考虑有所得。

很多人问我，是否应该创业开始就设计股权激励，我并没有完全反对，但是有一点还是要引起注意，就是股权激励最终兑现支付的问题。如果设计的股权激励根本就没有支付的能力，这样的设计表面上看是一种发挥个人才干的方法，但是实际上不会产生效果。我欣赏一家公司的做法，觉得它确实管理水平很高。开始创业的时候，它为管理人员设计了高额的奖金制度，只要你取得业绩，就可以得到高额的奖金，而且不设上限。到了企业有了一定的规模和影响力的时候，开

始设计管理人员的分红计划。当企业具有客观市值的时候，创业者决定为公司最核心的管理人员配送股份，每一个人都有500万股，而这个时候它的市值是60多元。当走到这一步的时候，因为企业具有的足够的支付能力，也让管理人员了解到自己与企业的切身关系，相信他愿意一辈子把所有的才智都贡献在这家企业里。

如何能管理有效

一直以来，我们在管理中耗费了极大的精力，也做出了极大的努力，但是成效却不尽如人意。近30年来，中国企业的经理人在不断学习各种方法与新理论。但是，如同中国企业界人士翘首以望杰克·韦尔奇中国之行最终感受到的是失望一样，人们发现，韦尔奇神话无法在我们身上实现。难道是这些理论错了？没有。难道是我们没有学到真东西？也不是。那些理论都是对的，也是真的，但是问题在于，我们自己对于管理的理解只对了一半。

管理最为重要的作用，就是把人们联系在一起工作，共同实现组织目标。因此，怎样提高组织整体力量就成为管理中永恒的主题之一。如果是这样的话，管理者就承担了这个最重要的使命：提升整体的力量，延续个体的价值。

在《卓有成效的管理者》这本书里，德鲁克先生明确地指引了管理者的价值所在。我尤为认同他对于卓有成效的理解和判断。

传统管理者与有效管理者的区别是什么？在德鲁克先生看来，传统的管理者专注于烦琐的事务，因为他们只是关心发生的事务，所以这些管理者所有的时间都在处理别人的事情上，简单地说就是传统的管理者的时间属于别人，这是传统管理者的第一个特征。传统管理者的第二个特征是：身在岗位上，处在什么岗位上，就用什么样的思维方式来看待问题，所以导致部门之间的不合作，导致很多管理者“屁股指挥脑袋”，不知道整个系统所需要的条件是什么。传统管理者的第三个特征是只专注于事务，忽略了对人的培养，他们总是认为没有人能够成长起来，下属总是不能够很好地完成任务。在观察德鲁克先生所描述的传统的管理者的时候，我很认同，因为我发现大部分的管理者都具有德鲁克先生所描述的传统管理者的特征，这也是为什么我们的管理效率不高的主要原因。

那么有效的管理者具有什么样的特征呢？有效管理者的第一个特征就是进行时间管理。有效的管理其实是时间管理，他们能够确定重要的

事情，确定优先顺序，确定重要的事情一定会有合适的时间进行安排，确定每一件事情都有时间的设定，都能够合理地解决。在有效管理者那里，不存在“忙”这个概念，所有的事情都会有序和合理，进而也就有效。有效管理者的第二个特征是系统思考。对于每一个人而言，如何在组织里发挥作用，如何寻找到合适的位置，取决于如何思考，如果不能够认识到个人和组织的关系，不能够认识到整体和局部的关系，无论这个人能力多强，也无法发挥作用。只有认识到整体最大，局部和个人服从于整体的时候，借助于整体的力量，局部和个人才会发挥最大的效能。有效管理者的第三个特征是培养人。对于人的培养是管理者最根本的职责所在，如果可以让每一个成员成长起来，管理的绩效就会得以发挥，如果可以让每一个成员胜任职责，组织的效率就会提升，因而培养人是有效管理者的特征。

德鲁克先生这样描述管理者：管理者就是贡献价值。德鲁克先生清晰地告诉我们什么是管理者：“管理者本身的工作绩效依赖于许多人，而他必须对这些人的工作绩效负责。”“管理的主要工作是帮助同事（包括上司与下属）发挥长处并避免用到他们的短处。”这正是管理者的价值所在，如果管理者能够贡献自己的作用，让下属和上司发挥绩效，管理者自身的绩效也就表现出来；如果管理者自己发挥绩效并替代所有的下属或者上司，那么这个管理者就不能够被称为管理者。（彼得·德鲁克被称为“大师中的大师”，是因为他一直关注管理实践以及管理的使命和责任。他认为管理者必须卓有成效。）

企业组织的管理内容

概括地讲，企业的管理内容包括计划管理、流程管理、组织管理、战略管理和文化管理。这五项内容是一个递增的关系，要求企业依次实现这些管理内容，换句话说，就是第一先解决计划管理的问题，之后解决流程管理的问题，依次是组织管理，然后是战略管理，最后是文化管理。这个顺序不能够颠倒，不能够打乱，也不能够只做一个而忽略其他。一个好的企业管理，是需要这五项内容和谐发展、协同作用的，而这五项内容的协同就是企业的系统能力。一家具备了系统能力的企业才有希望具有核心能力。

计划管理：回答资源与目标是否匹配的问题

计划管理常常被人们和计划经济联系在一起，这种偏见带来的直接后果是我们的管理处在无序状态。而对于计划本身的理解，无论是企业内部还是企业外部，都认为计划是一组数据，是一个考核指标的指导文本，没有人认真地想过，计划本身是一个管理内容。计划管理要解决的问题，不是数据，不是年终的考核指标，更不是文本。计划管理要解决的问题是目标和资源之间关系是否匹配的问题，计划管理就是要目标与资源的关系处在匹配的状态，这是一个最为基础的管理内容。因此，计划管理由三个关键元素构成：目标、资源和两者匹配的关系。

目标是计划管理的基准。计划管理在管理理论中也被确认为目标管理。目标管理的实现需要三个条件：第一，高层强有力的支持；第二，目标要能够检验；第三，使目标清晰。资源是计划管理的对象。计划管理事实上是管理资源，而不是管理目标。很多人对于计划管理的理解多是与目标联系在一起的，也通常会以为目标是计划管理的对象，其实计划管理的对象是资源，资源是目标实现的条件，如果我们超越变化让计划得以实现，惟一的办法是获得资源。目标与资源两者匹配的关系是计划管理的结果，也可以说两者的匹配关系是衡量计划管理好坏的标准：当所拥有的资源能够支撑目标的时候，计划管理得以实现；当资源无法支撑目标或者大过目标的时候，要么浪费资源，要么“做白日梦”。所以很多时候我并不关心企业确定什么样的目标，企业设立多大的目标，我只是关心这家企业是否有资源来支撑它的目标。当我们的企业高调进入国际市场的时候，我会看它是否拥有国际的人才、国际渠道、国际标准的产品，如果没有这些，空有一个理想、一腔鸿鹄之志也是徒劳。

流程管理：解决人与事是否匹配的问题

如果简单描述流程管理，其实就是人人有事做，事事有人做。我可能比很多人都热衷于流程，因为解决企业效率的问题，流程是关键。我总是想，为什么流程管理我们总是做不到位，也许文化是一个借口，因为中国人的行为习惯决定了我们更喜欢职位多过流程。可是，我们还是看到把流程处理得很好的中国企业，如海尔、华为、联想，归结起来，流程管理还是能够做得到。实现流程管理需要改变管理的一些习惯，我简单归纳为三点：一个是打破职能习惯；二是培养系统思维习惯；三是形成绩效导向的企业文化。

打破职能习惯。职能导向侧重于对职能管理和控制，关注部门的职能完成程度和垂直性的管理控制，部门之间的职能行为往往缺少完整有

机的联系。它没有确定时间标准，这一最重要的工作标准一般是由该部门的主管领导临时确定的，这就大幅加重了主管领导的工作量；又由于标准不确定，导致整体工作效率大幅降低--因此我们必须打破职能的习惯。培养系统思维习惯。流程导向侧重的是目标和时间，即以顾客、市场需求为导向，将企业的行为视为一个总流程上的流程集合，对这个集合进行管理和控制，强调全过程的协调及目标化。每一件工作都是流程的一部分，是一个流程的节点，它的完成必须满足整个流程的时间要求，时间是整个流程中最重要的标准之一。因此在流程的前提下，时间作为基本坐标决定了我们需要系统地思考问题，而不是仅仅依据自己所在的部门或者所处的位置，我们必须学会系统思维，形成绩效导向的企业文化。“人人都有一个市场，人人都面对一个市场”，实施流程导向中激励各成员共同追求流程的绩效，重视顾客需求的价值是海尔实施流程管理的一种灌输方式，这个方式恰恰让我们看到形成以绩效为导向的企业文化是流程管理的保障。通过让员工理解的概念，激励每个员工参与流程再造，重视员工的建议，等等，以完成这个艰巨的管理方式改变，没有这样的文化氛围，流程管理只能够是流于形式，这也是中国很多企业引入流程再造不能够取得成功的根本原因。

组织管理：回答权力与责任是否匹配的问题

权力与责任一直是管理中需要平衡的两个方面，让这两个方面处于平衡状态是组织管理要解决的问题。实现组织管理需要两个条件：专业化与分权。

专业化。专业化能够解决很多东西，包括服务的意识、分享的可能，更重要的是专业化解决人们对于权力的崇拜。如果说我们还需要保留职能的话，那么解决职能所带来的负面影响的有效途径是专业化的水平。如果一切以专业为标准，我们尊重的是标准和科学，人们不再依靠权力和职位来传递信息和指令。

分权。分权是我看到组织中最难做到的一个方面，有时候企业也有分权手册，也有分权制度，但是实施起来常常走样，很多高层经理人喜欢把分权看做调整人事的武器或者把分权看成是一种政策的资源。如果分权作为政策资源，这个时候经理人做的不是组织管理，是领导管理，也不是分权而是授权。分权的根本标志是一旦权力做了分配，分配者就不再拥有这个权力，当权力可以调整的时候一定是授权不是分权。很多人喜欢混淆分权与授权的界限。

战略管理：解决企业核心能力的问题

有三个基本特征组成了企业的核心竞争能力：（1）核心竞争力提供了进入多样化市场的潜能；（2）核心竞争力应当对最终产品中顾客重视的价值做出关键贡献；（3）核心竞争力应当是竞争对手难以模仿的能力。显然，这三个特性都反映出核心竞争力的最关键要素是从顾客需求的角度定义企业的核心竞争力。不符合顾客需求、不能为顾客最重视的价值做出关键贡献的能力不是核心竞争力；核心竞争力首先应当是深入理解和准确把握市场和顾客需求的能力。对于这一点，海尔是这么总结的："与顾客零距离就是与竞争对手远距离。"核心竞争力的建立和培育对于确立企业的市场领导地位和竞争实力是极为重要的。为此，企业必须站在战略的高度上从长计议，企业自己需要审查经营的业务、所拥有的资源和能力，观察市场需求和技术演变的发展趋势；通过运用企业的创新精神和创新能力，独具慧眼地识别本企业的核心竞争力发展方向，并界定构成企业核心竞争力的技术有哪些，这些就是战略管理需要回答的问题。因此简单地讲，战略管理就是为得到核心竞争力所做的独特的管理努力。在企业核心竞争力要素的整合过程中，需要相关的机制与环境条件加以支持。战略管理包括：有利于学习和创新的组织管理机制，创造充满活力的创新激励机制，以市场为导向、以顾客价值追求为中心的企业文化氛围，依赖既开放又相互信任的合作环境。更简洁地说，当企业通过实现市场和顾客价值得到了效益，企业就必须通过内部管理进一步提高效率，这样内外结合可构成既有企业自身特色又符合外部市场需求的差异竞争优势。基于这些，我们认为企业核心竞争力同样是一种以企业资源为基础的能力优势，而且是异质性战略资源，如技术、品牌、企业文化、营销网络、人力资源管理、信息系统、管理模式等。只有在这些方面进行强化突出，建立互补性知识与技能体系，才能使企业获得持续性差异竞争优势。

文化管理：解决企业持续经营的问题

企业为什么或者追求什么样的目标？肩负何种使命？拥有什么样的价值标准，是企业是否可以持续的根本因素，而这些问题的回答正是企业文化所承担的责任。《福布斯》每年一度的美国富豪排行榜揭晓，这通常是英雄的盛典。因为进入美国富豪榜的人，很少新鲜的面孔，他们的财富是慢慢积累起来并可以公开度量的。而每到中国富豪榜揭晓，却都让我们感到生存和毁灭的神秘矛盾。因为除了一些传奇故

事，大多都经不住理性的推究和考量。随着福布斯中国富豪的一个个落马或遭遇不测，中国人开始对财富有了戒心，人们于是注意到了富豪与企业领袖的区别，单凭财富并不能成为这个社会的栋梁，企业领袖终于成为人们关注的焦点。企业领袖成为聚焦的中心，反映了一种复杂的社会过程。而企业领袖代表着民族精神的方向标，一家企业的文化之根源，是企业领导人的思维因果和管理方式的体现。因为思维方式不同，我们看到企业的持续与否。企业文化既是企业的核心灵魂也是企业的本质特征，是基于企业家推崇和执行的管理方式下产生的团队绩效的。从管理方式的角度（定量），管理方式对企业文化的推动有这样的发展过程：人事制度→人的管理→企业管理方式→核心价值观→企业文化。随着企业的发展，企业文化的发展通常历经企业家个性魅力（企业家文化）→团队个性魅力（团队文化）→企业个性魅力（企业文化）→最终形成的社会个性魅力（竞争性文化）。从企业文化的发展进程来看，中国企业在过去的近30年时间里已经逐步形成和提炼了具有创新导向的企业文化；随着市场竞争及国际化竞争的日益剧烈，中国企业正在推动着自己的企业文化向愿景导向的竞争性文化转型，这其中必然还有相当长的路要走。所以企业文化建设是一条漫长的路，这条路伴随着企业持续成长的脚步。

最后需要说明的是：计划管理、流程管理和组织管理被称为基础管理，这是企业生存的关键。战略管理和文化管理是更高一个层面的管理，不要把战略管理和文化管理放在企业管理的基础上来做，那样会适得其反。

第2章　什么是组织

组织是为目标存在的，组织里的人与人是不平等的。

人类为了生存和发展，需要有组织（有共同目标的人群集合体），因此，怎样提高组织能力就成为管理中永恒的主题之一。

组织的理解

了解和关注组织是每一个人必须掌握的知识，尤其是管理者。我之所以这样认为，是因为大多数在组织里工作的人们并不理解什么是组织。这样导致的结果是：很多在组织里的人并不开心，更多的人认为他们被组织抹杀掉。查尔斯·汉迪说：“在我看来，有时候组织会成为

禁锢人们灵魂的监狱。我自己在组织中工作时常常会有这种体验。”这位被称为组织管理大师的人这样来描述组织，也让我们了解到组织和个人有着极其微妙的关系，如果我们不能够很好地管理组织，那么对于个人来说是极其痛苦的事情。

在我看来：组织的存在是为了实现目标，组织管理的存在是为了提升效率。

组织的属性决定了组织自身有着自己的特点，作为一个需要对目标和效率做承诺的人的集合体，我们需要还原组织自己的特性，因此对于组织的正确理解是：

第一，“公司不是一个家”

在现实的管理当中，我们的管理一直存在一个非常错误的观点，认为公司就是一个家，一直以来，很多管理者认为需要成为“父母官”，很多人都认为“应该以公司为家”，但是这些观点其实是非常不对的。公司到底应该是什么样的状态，我们还是需要回归到组织本身的属性上。当一个人与组织联结的时候，对于这个个体来说，组织和个人的关系如何理解就变得非常重要。当我们说“公司不是一个家”的时候，就表明组织不会照顾个人，也就意味着在组织中我们是用目标、责任、权力来联结，而不是用情感来联结的。组织有正式组织与非正式组织之分。正式组织就是指运用权力、责任和目标来联结人群的集合；非正式组织是指用情感、兴趣和爱好来联结人群的集合。我们在管理概念下主要是谈正式组织，因为当说到组织管理的时候，应该就是谈论责任、目标和权力，所以，组织理论从简单的意义上讲，就是探讨责任与权力是否匹配的理论，组织结构设计从本质意义上讲就是一个分权、分责的设计。所以当我们理解组织的时候，也就意味着对于组织而言，不能够谈论情感、爱好和兴趣，不能够希望组织是一个“家”。我们只能够抱歉地告诉人们组织不是家，组织更注重的是责任、权力和目标，当目标无法实现的时候，组织也就没有存在的意义，而组织中的人也就失去了存在的意义。

上课的时候，我常常问大家一个问题--“家庭是什么样的组织”，在这个时候，很多人都不确定家庭是正式组织，真是奇怪的现象。但是为什么会出现这样的情况呢？因为家庭是一个非常奇特的组织，从组织属性上讲家庭是正式组织，但从管理的属性上讲家庭是非正式组织管理。所以回到家里，一定要讲情感、爱好和兴趣，千万不要讲责任、目标和权力。可是我们常常看到的情况是反过来的，到家里人们大讲责任、权力和目标，在家里争论谁的权大，责任应该是谁的，而且为家庭设计了非常高的目标。结果发现，家里人常常因为谁说了算大伤

感情，常常因为家里谁该做家务，做饭是谁的责任而不和；相反到了企业里，人们大讲感情、爱好和兴趣，不断地希望能够被照顾，不断地强调需要和谐，不断地寻求“家”的感觉，觉得应该让每一个人都得到关心。其实这刚好是错的，在家里根本就没有责任和权力的划分，双方需要不断地增进感情，培养共同的爱好和兴趣，双方共同承担责任，让生活充满爱及和谐。而在企业里不能够从情感出发，组织存在的理由就是创造价值，如果不创造价值就不可能存在，而创造价值就需要承担责任、需要权力，从而实现目标，因此感情不是首要的，如果没有价值创造，再关注人的组织也是要被淘汰的。所以，我一直认为，组织管理中最为根本的困扰是我们违背了组织的属性，忘记了管理需要面对责任、目标和权力，而不是培养情感。

所以当你发现一家企业非常讲究分工、责任和目标的时候，你应该珍惜这家企业，因为这家企业具有很好的组织管理特性。当你发现一家企业除了讲究分工、责任和目标之外，还能够照顾到员工情绪和爱好，还能够给予情感方面的关注，那么你一定要非常热爱这家公司，因为这是一家好公司。当一家公司没有照顾到你的情绪而有效率的时候，这是一家正常的公司；当一家公司既有效率又有情感的时候，这是一家好公司；当一家公司有情感而没有效率的时候，这家公司一定有问题。

第二，组织必须保证一件事是同一组人在承担

很多管理者都被复杂的组织管理搞得焦头烂额，无所适从。人们总是从制度建设、激励体系和人员素质方面着手，认为这些措施可以解决组织混乱的问题，但是无论大家怎样努力，管理制度的健全、激励体系的完善和人员素质的提升，根本的问题还是没有解决，所以大家又开始尝试用末位淘汰或者内部竞争的方式来解决问题，经历了几年的努力，发现效果也不明显，问题仍然存在。

为什么？一个根本的原因是：我们没有理解到组织需要明确的责任、权力和目标。也就是说：同一个权力、责任和目标必须是同一组人承担。在组织中看到结构臃肿、效率低下、人浮于事、责任不清、互相推诿的情况出现的时候，你必须先看看是否存在同一件事情有两组人在做，同一个责任有两组人在承担，同一个权力有两组人在使用，这是出现上述情况的原因所在。这些情况我们可以用一个词来表述，这个词就叫“组织虚设”。虚设的组织在企业中大量存在，比如一家企业有市场部门但是又设有营销部，没有分清市场部和营销部的分工，结果市场部没有研究市场，反而做了很多促销的设计、终端的规划，而这些职能恰恰是营销部的职能，到了经营结果出来的时候，根本无法分清市场部和营销部应该谁对绩效结果负责任。更可怕的是很多企业

设有各个职能部门，但是又专门设一个管理部，通常会称之为“综合管理部”。有了这个部门，你就会发现企业所有的职能部门都只会做容易做的，不容易做的事情就推给综合管理部，结果综合管理部成为不管部，最后职能部门虚设，所有的问题都会集中到综合管理部，责任就根本无法界定，而资源却被耗费光了，因为大家都有责任，也都不需要负责任。组织中最可怕的就是“组织虚设”。

第三，在组织中人与人公平而非平等

在社会结构中，人与人之间是以生存为前提的存在，人们受到法律和道德的双重约束。在法律和道德面前，人与人应该是公平而且平等的。但是在一个组织结构中，人与人之间是以实现目标为前提的生存，人与人应该承担各自的责任和目标，从而拥有了不同的权力，因为这些的不同，所以人与人应该是公平的但非平等的。也许这样的解释有些不科学，但是如果你愿意好好地去理解，应该能够接受这个说法。

组织的重点是人，这是完全可以确信的。但是在这个前提下，我们还必须了解到组织更强调服从而不是平等。我一直对军队有着浓厚的兴趣，一个这样的组织，所有的成员来自不同的地方，具有不同的习惯和能力，但是进入到军队组织中，这些各色的人很快成为一体，成为一个勇于承担、实现目标的强大队伍。是什么原因可以缔造这样的队伍，人们给出很多答案，但是共同的一个特点就是：绝对服从。他们没有强调个人，没有强调自己的想法，所有人努力服从组织，努力实现组织的目标，每一个人自觉地成为组织的成员，而不是成为自己。

尊重每一个人平等的权力是非常基本的要求，我从来都坚持这是必要的而且是必需的。但是相对于组织而言，如果我们进入管理状态，组织目标就成为高于一切的东西，每一个人都需要服从组织的目标，都需要不断地问自己“我为组织做了什么”，这样的状态就是组织中合理的个人状态。因而把自己摆放在组织的结构里面，充分理解组织中自己所处的位置，相应地做出行为选择，承担自己的责任，你就会感受到因为理解组织而获得的快乐。

第四，分工是个人和组织联结的根本方法

组织的能力来源于分工带来的协作，没有分工就没有组织结构的活力。对于组织而言，无论是结构设计，还是人员的选择，如果使用得当，可以简化和澄清组织中一个很关键的问题，也就是谁控制什么的问题。在任何一家公司中，清晰的沟通线、控制线、责任线和决策线都是至关重要的。得到这个清晰的脉络，需要分工的设计，不能够依

靠人的自觉，或者管理的制度，组织结构本身就应该做好这件事情。

很多公司对于自己的管理制度的健全和完善津津乐道，但是，我更倾向于先解决组织分工的问题，管理制度越少越好，因为制度本身就是一个成本。在我心目中，好公司的状态是：一个有机的组织，一个健康有活力的文化，一个有效的分配制度--这样一家企业管理体系就足够了。

组织的分工主要是分配责任和权力。组织必须保证对于一家企业所要承担的责任有人来负责，同时让负有责任的人拥有相应的权力。因此组织中个人和组织的关系事实上是一种责任的关系，分工让每一个人和组织结合在一起，同时也和组织目标结合在一起。组织分工需要理性设计和法律界定，没有共同的对于分工的承诺和认识，没有人们对于分工的权威的认同，事实上是无法实现组织管理的。

组织因目标而存在

组织既有人的因素也有资源的因素，但是能够把人们联结在一个系统中的关键因素却是目标。有些人认为人们之所以集合在一起是因为利益，也有些人认为人们集合在一起是因为共同的理念，也许这两个因素都成立，但这不是真正集合人群的因素，只有共同的目标追求，才会把人们联结在一起。不同的目标设计就会导致不同的人群聚集在一起，也决定了人们不同的行为选择和价值判断，因此目标决定组织存在的意义。（巴纳德关于组织理论的探讨，至今几乎没有人能超越，西方管理学界称他是现代管理理论的奠基人。他首先提出一套有关在正式组织中合作行为的综合理论。组织能否发挥效用，取决于组织本身能否带动组织成员一致性的行为。）

正因为此，在组织的理解中，对于目标的正确认识就非常重要了。组织的目标应该明确而且单纯，特别要强调的是时间，在一定时间内，只有单纯的组织目标才能够有效地被实现。

对于组织目标而言，时间概念尤为重要。记得有一次在上《组织行为学》课程的时候，一个身处高管职位的学生问我，“追求技术领先是否是企业的目标”，让我很惊讶。其实对于企业组织而言，它的目标非常简单：持续的获利能力。一般认为，合理的战略始于确立正确的目标。而我可以套用迈克尔·波特的观点：能支持合理战略的惟一目标就是超强持续的盈利能力。如果你的公司不是从这个目标出发而是直接奔向这个目标，那么，公司很快就会被引到摧毁战略的歧路上。让

我们来看看，如果公司的目标是为顾客创造价值、获得盈利之外的任何东西，譬如这个目标只是将公司做大，或者是成为技术领导者，那都会使公司陷入麻烦之中。因为这些时候，你为了追求这些看似正确的企业目标，投入了所有的资源，但换回来的可能是失去企业持续获利的能力。

这里其实是一个因果关系，企业组织因为超强的持续获利能力而获得了技术领先以及规模，千万不能够反过来把因果倒置，当企业追求大、追求技术领先、追求快速成长的时候，必须记得这些不是组织的目标，这些只是过程中的一个个环节，是一个个结果，但不是目标。

分析一家企业成功或者失败的时候，可以找出很多原因来。不过如果你愿意好好思考一下组织目标存在的问题，或许答案会简单很多。我可以用另外一个现象来对比说明，人也是一个组织，当然也同样要求每一个人的目标必须明确而且单纯。但是对于所有因为腐败问题而葬送了一生的人来说，错误的根源也是目标不够单纯而明确，当你决定承担公共社会责任的时候，就不应该再把经济利益作为自己追求的目标，如果存有经济利益的目标，犯错误就不可避免。企业组织也是一样，因此企业需要在不同的时期，使得自己的目标明确并且单纯，只有这样企业才能够不至于因为目标的混淆或者多个目标的选择而耗费了资源。

组织内的关系是奉献关系

对于组织内的关系应该是一种什么样的关系，好像没有人认真地分析过。有人认为组织内人与人的关系是管理与被管理的关系，组织里只有管理者和被管理者两种人；一些人认为组织内是合作关系，人和人是平等、合作的，每个人根据自己的职责承担着任务和责任，为完成任务而相互合作。

其实，一个人若不懂得在团队中主动贡献，总是让团队为了他而特别费心协调，就算他能力再强，也会变成团队进步的阻力。我们需要明确：组织内人与人之间是奉献关系，不是管理和被管理关系，甚至也不是“合作”关系。

很多人遇到过这样的情况，当把很优秀、能力非常强的人组织起来的时候，并不一定会得到最好的绩效。如果让能力相当的两个人在一起工作，得到的结果可能是：要么一个人不表现他的能力，要么这两个人对着干。也许我说得有些绝对，我虽然同意优秀的人会产生好的绩

效，但是更多的情况是，把优秀的人放在一起可能效果并不是最好。

因为姚明我开始看美国NBA赛事，2008年这一季最令人惊讶的是火箭的“MM”组合总让人觉得失望，但这个结果反而符合了上面谈论的逻辑。如果认真分析火箭队取得胜利的场次，就会看到“MM”组合是以奉献的面目出现，没有以谁为主的说法，其实每个人都要奉献，结果就会赢得胜利。

身为计算机工程师的朋友在公司人事缩减时被裁掉，他难过极了。

“我又没有犯什么过错，”他沮丧地问同事，“经理为什么选择把我裁掉？”

朋友回家想了好多天，一直摆脱不了心里的不满和疑惑，终于决定亲自找经理谈一谈。

“我只是想了解一下这次裁员的原因。我知道这次为了精简公司编制，总得有人给裁掉，但我很难不把裁员的原因和我的表现联想在一起。”朋友将在心里排练好久的话一口气全讲了出来：“如果真的是我的表现不好，请经理指点，我希望有改进的机会，至少在下一个工作上我不会再犯一样的错误。”

经理听完他的话，愣了一下，竟露出赞许的眼神：“如果你在过去的这一年都这么主动积极，今天裁的人肯定不会是你。”

这回换朋友愣住了，不知所措地看着经理。

“你的工作能力很好，所有工程师里你的专业知识算是数一数二地强，也没犯过什么重大过失，惟一的缺点就是主观意识太重。团队中本来每个人能力不一，但只要积极合作，三个臭皮匠就能胜过一个诸葛亮。如果队友中某个不懂得主动贡献，团队总是为了他必须特别费心协调，就算那个人能力再好，也会变成团队进步的阻力。”经理反问他：“如果你是我，你会怎么办？”

“但是我并不是难以沟通的人啊！”朋友反驳。

“是没错。但如果你将自己的态度和同事相比，以10分为满分，在积极热心这方面，你会给自己几分？”经理问。

“我想我明白了。”朋友说。原来自己是个“可有可无”的员工。

这个小案例反映了一个明显的道理，能力是非常重要的，是你能够胜

任工作的一个必要条件，但是同时还有一个更重要的条件，就是对于组织而言你是否愿意热情地付出，如果你不肯付出，总是让组织迁就你的习惯，那么即便你具备非常强的能力，对于组织而言都是“可有可无”的。

在今天谈奉献很多人会觉得有点不合时宜，但是我真的认为如果你要理解组织内的关系，就要理解为奉献关系，没有奉献作为基础，组织关系是不成立的。组织内的人与人之间是相互付出的关系，部门与部门是相互付出的关系，上级与下级之间是相互付出的关系，在这样的相互奉献关系中，组织才会真正地存在并发挥作用。

奉献关系所产生的基本现象是：每个处于流程上的人更关心他能够为下一个工序做什么样的贡献；每个部门都关心自己如何调整才能够与其他部门有和谐的接口；下级会关注自己怎样配合才能够为上级提供支持，而上级会要求自己为下级解决问题并提供帮助。也许你会觉得我的描述太过理想化，但如果不是这样做，组织就只是一个存在的结构而不能够充分发挥作用。

但是我们遇到一个难题，就是如何让组织关系变成奉献的关系。我想也许可以从以下几个方面来着手：

第一，工作评价来源于工作的相关者。很多组织的人员评价会采用各种评价的方式，但是不管使用什么样的方式，共同点都是工作评价会以工作结果作为评价的根本对象。如果想要获得奉献的关系，需要改变评价的主体以及评价根本对象。在这个评价体系中，最为关键的评价主体是与工作相关者，只要在流程上相关的人都是你工作评价的主体。如果你的上司没有与你构成流程关系，就不需要作为你工作评价的主体。同时，不仅仅评价你的工作结果，还要评价你的工作贡献。举个例子，假设你把工作完成得很好，但是因为你认为别人都没有你做得好，所以你采用自己一个人独立完成的方式，虽然工作的结果很好，但是其他人因为没有机会参与工作而无所事事，我们就不能够评价你的工作很好。

第二，“绝不让雷锋吃亏”，这是华为公司企业文化中非常重要的一个准则。让我们一起分享《华为基本法》的第四条和第十四条，华为精神是：“爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活是我们凝聚力的源泉。企业家精神、创新精神、敬业精神和团结合作精神是我们企业文化的精髓。我们绝不让雷锋们、焦裕禄们吃亏，奉献者定当得到合理的回报。”作为一家企业的法则法规，它面向企业的每个员工提出了企业对员工的要求。然而，在华为基本法里我们看到更多的条例并不是“要求”，而是企业对每一个员工的承诺。华为管理层将“我们绝不让

雷锋们、焦裕禄们吃亏，奉献者定当得到合理的回报”，“我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标。”作为对每个员工业绩的承诺，这一点落实到中国的企业中比任何西方管理科学中提及的“关键绩效指标”都更见效果。

第三，激励和宣扬组织的成功而不是个人的成功。其实在形成每个人的奉献行为的时候，需要一种氛围，那就是注重团队或者组织的荣誉而非个人的荣誉，注重个人在团队或者组织中的角色或者所发挥的作用。多年来中国的组织一直存在一个习惯，那就是习惯把所有人的努力最终变成一个人的成就，所以我们就有了所谓“组织教父”、“精神领袖”之说。在中国组织的习惯里不会存在多个成功人士的说法，只能够是一个人的成就，结果出现的情况是两个极端：一个是组织里只有一个人的绝对权威，其他人只是配角，不能够分享成就和成功；另一个极端就是认为付出之后需要分享成功的人只好自立门户，结果诸侯格局尽现，无法看到长久的成功或者大的成功，这些现象真的应该让我们好好反思。

一个人可以聪明绝顶、能力过人，但若不懂得积极热心、愿意付出，不论多成功都得付出事倍功半的努力。

不肯付出的人在组织中只会做好被吩咐的工作，愿意付出的人就算能力有限，却能带动团体，集结众人的力量，使工作加倍顺利进行。

一个好的组织里的每一个成员的第一要件是：主动关心别人的需求。

组织处在不确定的商业世界中

今天的商业世界比以往任何一个时期都混乱，这是每个人面对的事实。尝试着理解在这样一个混沌的商业背景下，组织需要做什么样的管理转变，或者说应该关注什么样的关键因素，以保证组织能够自我调整，适应混乱的现实。

然而，中国的大部分企业组织是处在一个相当稳定的结构中，组织运行还多是沿用一种传统等级制度的、机械的、稳定的方式。最高管理者制定战略（也有企业聘请外部咨询顾问或者聘请专业人士给予帮助），中层管理人员执行战略，每个企业都在留意甚至追求精密的控制和报告体系。随着信息化程度的提高，更多的企业满足于大量的数据分析和一层一层地向上报告，高层管理者也满足于根据数据说话，而且对于应用新的信息工具沾沾自喜，基层管理者不断地强化组织的

稳定，形成了一个我称之为“超稳定的结构”。这样的结构对于降低成本、维持品质以及提高执行力会有极大的帮助，但是，以今天的竞争环境来说，降低成本和高速增长必须并存，维持品质和毁灭性创造并存，提高执行力和不按常规做事并存，这些看似矛盾的并存现象却是企业必须面对的情况。以往超稳定的结构已经无法适应这个变化的环境，从前运作有效的组织管理模式已经不再能够那么有效地运行了，所以我们看到企业组织处在一个非常尴尬的地步：一方面需要系统自身的稳定，一方面需要把自己放在竞争环境中不断变化；一方面需要留住优秀的人才，一方面又需要不断地引进新的人才以打破固有的平衡；一方面需要保持竞争优势，一方面又要超越自己，放弃固有的东西。所以每一家企业组织都面临着一个全新的现实，这个现实的特征就是我前面提到的：第一，组织不再是一个“封闭的系统”；第二，组织的经营环境已经不再是稳定的状态；第三，组织中不再存在明确的杠杆。

如果我们承认这些观点，那么组织管理所要解决的就是在混沌状态下如何运行的问题，我认为应该关注以下几个层面的思考。

1.管理者需要学会混沌的思维方式

混沌的思维方式是相对于稳定均衡的思维方式而言的。稳定均衡的思维方式是我们习惯的组织管理思维方式，这种思维方式最在意的是如何确保所有的行动回归到预定的计划上来，管理者所努力的方向是保证结果与计划相符，所以在发挥管理职能的时候会很坚持控制和计划这两个管理的基本职能。比如我们在计划管理中习惯使用的“例外管理”就是这样一个例子，我们计划实现某种均衡状态，一旦偏离这种均衡状态，我们会采取行动，这就叫“例外管理”。但是混沌的思维方式刚好相反，它不是不关心计划与结果的吻合，而是更关心目标实现过程中，如何寻找到能够带来超乎寻常的结果。我们还是拿“例外管理”来做例子，在混沌思维方式下，如果不是关注是否出现偏离均衡状态的行动而是关注不断寻找改进的机会，最著名的例子是日本本田公司在美国摩托车市场的成功。在本田公司进入美国摩托车市场的时候，美国市场在大家的眼里公认的消费习惯是“更大更奢华”，本田公司也是本着这个方向努力并制定了计划，但是没有成功，当本田公司偏离了这个计划，抓住了人们对小型车的兴趣这个点的时候，没有想到在5年之内就主宰了美国摩托车市场。

2.组织需要构建自己的弹性能力

所谓弹性能力就是指不借助任何外力，能够自己加压、自我超越的能力。我们常常看到有些企业似乎永远不会犯错误，似乎总能够抓住机

会获得竞争的优势地位。也许你会归结为这家企业运气好或者这家企业本身处在领导者地位，因为这家企业能够控制市场或者控制环境。我想这样的理解是非常错误的，支撑这家企业的关键因素之一是企业自身的弹性能力。我们可以看看海尔的成功，当海尔开启质量之路的时候，并没有停留在这个方向上，而是在合适的时间率先进入服务战略，而当服务给海尔带来强有力的竞争地位的时候，海尔又要求进入组织流程再造，之后进入全球化的努力，海尔的每一步改变，都抢在市场变化的前端，都能够在行业中领先一步，所以海尔总是可以让自己处在不断竞争的地位并保持竞争优势。反过来，很多企业总是在外力的压力下才做调整，甚至环境改变了还在幻想着能够对付过去，自己不做主动的改变，甚至一些企业还认为自己拥有的优势是长久的和不会被淘汰的，还沾沾自喜地活在自己的世界里而对外部的变化熟视无睹。在稳定均衡的状态中，企业可以保持自己原有的竞争优势，企业也可以按照自己对于市场的理解的经验来判断未来，但是当企业进入一个混沌状态的环境的时候，所面对的问题是全新的问题，没有经验和先例来借鉴，更可能的情况是以前的优势变成了劣势，所以组织需要自我超越，自己加压不断改变才是正确的选择。

3.在组织内部打破均衡状态

稳定均衡状态的思维方式倾向于把发展的过程理解为一种平稳的趋势，混沌状态的思维方式则把发展过程理解为一种半稳定的临时状态跳跃到下一个半稳定的临时状态。所以在混沌状态的思维方式里，所有的发展都是时断时续的。我们相信混沌状态的思维方式的理解更接近于实际的市场情况，那么组织就需要打破自己的平衡来获得市场的机会，管理者此时需要关注的是如何保证组织能够迅速地上升到新的变化空间，在时断时续的发展中，能够到持续的阶段而避开停顿的阶段。这就要求管理者必须清醒地认识到：管理上的每一个举动或者疏忽所造成的后果很可能是错过了持续发展的阶段，所以，组织内部需要不断地打破平衡，不能默认没有能力的人在岗位上，不能默认老朽的管理者在关键岗位上消磨时间直至退休，不能对市场上的技术采取观望的态度，不能放任服务水平下降而寻找借口，绝不能追求“一团和气”。

4.实现组织学习

学习型组织的构建在今天已不是时髦的话题，问题的关键不在于是否要建立学习型组织，而是如何实现组织学习。组织学习最根本的是要解决组织存在问题的本身，而不是对这些问题产生的后果做出反应。举个例子，一个印刷企业在8～9月总是进入高峰期而使得生产无法满足市场要求，如果单从学习的角度来说，我们会选择加班和订单外包

来缓解问题，所以提高工人的熟练程度、强化外包工作的管理就成了组织学习的内容。但是这并没有解决高峰期和低谷期的问题，如果是真正的组织学习，反而应该分析产生生产高峰的根本原因是什么，是订单的问题还是计划性差的问题，是产品结构的问题还是客户结构的问题，是市场区域的问题还是销售政策的问题，通过分析这些事件背后的原因才是真正的组织学习。

这四个层面并不能够完全解决组织的混沌状态所带来的变化，但是至少我们需要知道组织已经处在一个非均衡的、混沌的环境中，在这个环境里组织必须是动态的，一旦管理者能够转变自己的思维方式，使自己掌握混沌状态的思维方式，能够实现组织的真正学习，能够自己超越自己，主动打破自己组织内部的平衡，不管出现什么样的突发事件，也不管环境如何改变，组织总是可以让自己凌驾于变化之上，处于主动的位置。

第3章　什么是组织结构

组织结构就是让权力和责任的关系匹配。

组织结构有着自己的特性，一方面结构的作用是保持稳定，只有稳定的结构才可能产生效率，但是发展又需要结构变化，只有变化的结构才会带来发展。

组织结构的管理，或者组织管理，无论从任何一个角度讲，它实际上围绕着责任展开。

组织结构是自我约定的关系

组织结构为什么能够发挥作用？为什么可以分责分权？这是因为组织结构的自我约定关系。组织结构最为重要的特征就是组织内的关系可以自我约定，而自我约定关系可以决定资源的获得和权力的分配。我曾经给上课的同学开过一个玩笑，就是请大家确定一个40人的班有30个正副班长，大家都笑了，可是当我把道理讲通，我相信你也会同意有30个班长。

一个组织是否强大，其实首先取决于你的资源，如果班级想强大，有凝聚力，就得先拥有资源。资源从哪里来？其实是资源和权力一个组合的过程，如果我们能够找到这个组合，资源就会到来。在所有的

EMBA班里，如果希望自己的班是最强大的，希望跟商学院有一种可以平等沟通的能力，比如要求学院必须配置最好的老师，就要拥有对话的条件，而条件就取决于班级拥有的资源。如果这个班争取到60万元，这60万元和商学院的资源做一些配合，就可以请到最好的老师。比如你们很希望见到某一位著名的企业家，给他买一张机票，跟他进行一个小时的交流，然后跟他照张相，我想这个班拥有的钱是可以做到的。但是60万元怎么来？这个班不会凭空冒出60万元来，组织管理的好处就是可以约定一种结构，这个结构就是设30个班长，每个班长出2万元，就是60万元了。只要我们可以设计这30个班长具有相应的权力，一切就可以做得到。

大家可能觉得这个结构太臃肿了，怎么可能有30个班长，但是我想说的是，这就是自我约定的关系，因为有60万元的目标，有30个责任，所以有30个班长没有任何错误。换个角度说，公司设定多少个副职，或者多少个经理岗位，最重要的是看有多少的责任需要分配，这里没有臃肿或者管理人员太多的问题，最重要的是要界定责任。

因此并不需要关心企业有10个总裁多还是少，重要的是关心这家企业有没有10个责任，如果有，就可以有10个副总裁，如果没有，一个副总裁也可能是多余的。组织管理的一个最重要的特点，就是你可以完全按照自己内部的约定来设定结构，关键就是看责任是由谁承担，而不是去揣摩有什么规范标准来决定。

组织结构的功效

常常被人问到：企业的组织结构应该如何设计？理论会告诉你组织结构设计与四个要素相关，这四个要素是战略、环境、规模、技术，但是现实的情况是，老板的意愿决定结构，他希望设10个副总裁，结构就被确定下来，有一天老板想撤掉所有副总裁，结构会发生彻底改变，虽然理论上的四个要素没有任何改变，但是组织结构还是改变了。但是，反过来，我倒是可以从另外一个角度分析问题，帮助大家理解组织结构设计需要关注的问题。我们最常看到的情形是：经理们非常喜欢把人们放在组织结构框图里。他们把这些框子搬来搬去，重新整理和排列，并且每一次搬动都把它称为“组织再造”或者“组织变革”。甚至经理们认为这样还不够，他们希望人们能老老实实待在自己的框子里。更多的经理人把组织结构当做地盘来划分，形成了各自默认的利益关系。这些现象使得组织结构没有发挥应有的作用，反而成了管理的桎梏和内部利益分割的工具，这是百害无益的事情，必须纠正过来。

组织结构所要解决的是权力与责任关系是否匹配的问题

在管理职能的安排上，只有组织结构回答了权力和责任的关系，因此组织结构是要解决权力和责任的相互关系的，最为重要的是组织结构必须保证权力和责任是匹配的，只有在匹配的权力和责任的关系中，组织管理才会有效发挥作用，所以组织结构需要清晰地设计出沟通线、控制线、责任线和权力线，其中权力线和责任线是组织结构的纵向安排，沟通线和控制线是组织结构的横向安排。换个角度说就是组织结构的纵向设计是界定权力指令的，同时也就界定了责任和权限；组织结构的横向设计界定了如何沟通，界定了如何控制公司资源。这里最关键的是权限的设定需要与责任匹配。

组织结构的纵向安排，需要考虑两个问题：一个是设计多少个层级，一个是公司主业务线是什么。对于第一个问题，设计的原则是以考核点为准，在公司的考核设计中，只要是你需要考核的点，就需要设计一个层级。比如，一家公司需要考核副总经理、厂长、车间主任，那么这家公司的组织结构从总经理开始算起就有四层的纵向关系了，如果这家公司关键绩效指标是考核厂长的，那么这家公司的组织结构从总经理开始算起就只有两层的纵向关系。对于第二个问题，设计的原则是以公司的主营业务为标准，比如说这家公司是销售公司，那么主业务线就是总经理对着销售系统，其他的都是辅助线；如果这家公司是制造公司，那么总经理对着的是制造系统，这个时候销售系统变成了辅助系统。最关键的是组织结构的纵向安排是责任和权力线的安排。

组织结构的横向安排，需要考虑的问题是：需要多少个职能部门完成资源的专业安排。因此设计的原则是以主业务对于职能的需求来决定，其中最关键的是尽可能地减少细分，突出关键职能就可以了，部门越少越好。需要说明的是，职能部门不能够拥有权力，只能够给予专业的指导意见和专业的服务。所以从这个意义上讲，在一家企业的组织结构中，职能部门不能够拥有权力，原因很明显，因为职能部门并没有承担经营责任，所以我们需要明确在组织中权力和责任需要匹配，不能够出现拥有权力的人却不需要承担责任，承担责任的人却没有权力。

组织结构更要依据责任而不是权力来设定

组织结构设计要服从于企业的战略。战略所起的作用反映在组织结构上应该可以用“责任”来描述，战略得以实现的要求就是组织结构能够存在的原因，因此负担起实现战略的责任是组织结构设计的根本依据。这样我们可以很清楚地看到中国企业在组织结构设计上常常犯的错误。

第一种：“面朝董事长，屁股对着顾客的结构”。这种结构非常流行。因为很多人员都是面朝上司，关心上司的脸色、上司的看法，一切以上司为基准，领导层所说的“一切为基层和员工服务”在这个结构中成了一句口号。第二种：条块结构。这种结构是各个部门各自为政，每一个部门或者系统都只是关心自己的问题，并且尽可能把责任推给其他部门或者系统，从来不为其他部门和系统提供服务和帮助，在这种结构里人们习惯相互埋怨、推诿，常常出现的情况是没有人肯负责和提出建设性的意见。这些错误的结构之所以存在，究其根源都是从权力出发来进行设计的，而忘记了责任。如果从责任出发来设计结构，我们就可以避免出现以上的错误。

组织结构可以重新建立组织和个人之间的心理契约

心理契约描述为未成文的契约，也就是员工与组织之间内隐的相互之间期望的总和。在寻求新竞争优势的过程中，组织也发现自己陷入了尴尬的境地：很多时候，组织不能履行所有它们承诺给员工的责任，从而导致了违背心理契约现象的发生。研究表明，心理契约的违背不仅对员工造成情感上的伤害，对企业来说也是非常有害的。当组织正需要员工更灵活、更努力地工作时，许多员工却从双方良性互动的关系中撤退，对心理契约的违背做出消极的反应，损害了组织的绩效表现。

鉴于心理契约违背可能产生的负面影响，因此企业在组织结构设计中，有必要关注员工心理契约的违背，并对其进行重新构建。实施新的组织结构，是一个大好的机会，可以重新建立和每个人的心理契约（Levinson于1962年界定了心理契约这个概念，他将心理契约描述为未成文的契约，也就是员工与组织之间内隐的相互之间期望的总和。Schein（1965，1980）也关注了心理契约，提出心理契约是指个体所拥有的关于组织的多种期望以及组织所拥有的关于员工的多种期望。）。在组织结构设计过程中，组织创造了又一个提高双方良性互动的机会。

首先，建立开诚布公的沟通体系。清楚地让员工知道自己在结构中的

位置，直到他们感觉到确实的责任和权力，他们才可能专心地工作。通过充分的沟通可以有效地缓解结构调整对员工所带来的压力。其次，确保确定结构的准则是公平的。组织程序的公平性将会消减契约违背时的员工负面反应，即使发生心理契约违背，如果组织在程序上是公平的，那么员工会认为自己仍然是组织里具有价值的重要成员之一。因此在进行组织结构和人员调整的时候，会让很多员工产生极大的心理波动。但只要整个调整过程是遵循一定的公平原则，就可能使整个整合过程变成一个互谅互让的过程。最后，恪守承诺。心理契约的构建基础是信任，为了稳定现有员工的心理预期而轻易做出的承诺，可能成为未来组织食言的证据。很多组织在设计结构的时候，总是对员工宣称：我们调整现有的结构和人员的目的是让大家得到一个更大的平台，是给大家提供更多的机会。一旦实际操作开始后，裁员、结构调整随之发生，员工因感觉被出卖而愤怒不已。切记的一点是，不要在设计结构过程中做出轻易的承诺。当你确实需要做出一项承诺时，一定要做到言而有信。如果做得好，重新设计组织结构的过程可以让公司重新振奋，重新调整自己的重点，让组织与个人建立起新的心理契约。

组织结构设计原则

组织结构的设计需要遵循古典设计原则：

第一个原则是指挥统一。就是指一个人只能有一个直接上司。

第二个原则是控制幅度。每个人能够管理的跨度，其实是有限的，那么从理论上来讲，一般的管理跨度比较合适的是五六个人，越到基层，管理的跨度就越大，越到高层，管理的跨度越要变小。

第三个原则是分工。组织结构设计的关键是分工，分工有横向和纵向两个方向。纵向分工是企业的经营分工，在这条线上决定绩效的分配、权力的分配，所以常常又称之为职权线。在纵向的分工安排上可以看到企业承担绩效的层级、管理的层级以及考核的对象。因此在这条线上，必须保证承担绩效的人权力最大，而不是职位高的人权力最大。纵向分工就是确保承担绩效的人权力最大，与总经理的距离最近。横向的分工是资源线，也就是说公司所有的资源都在这条线上进行专业分配，保障业务部门能够获得支持，所以横向分工是职能线。横向分工最重要的是专业化分工以及专业化水平，同时为了能够确保资源的有效使用，横向分工一定要尽可能简单，尽可能精简，能够减少就不增加，能够合并就合并。大家有个误区，以为职能部门要细

分，其实职能部门是要专业而不是细分。

第四个原则是部门化。必须把做同一件事的人放在一个部门里交由一个经理来协调，这就是部门化的原则。如果没有把做同一件事的人放在一个部门里协调，资源就会被分解掉，也就会浪费掉。部门化就是把分工所产生的专业技术员工集中一个部门，由一个经理人来领导，以减少浪费。

组织结构的核心是分责、分权，所以我们还需要确定一件事情，就是纵向分工所形成的职位，最好大过横向分工所形成的职位，这样，让职能部门为一线部门服务才不会成为口号。

组织结构需要配合企业发展的需要

组织结构设计的第二大的问题就是如何让结构适应环境变化。其实影响组织结构改变的因素非常多，包括管理路线及作风、企业规模、员工性质、组织目标、策略、组织环境的稳定性、部门之间的差异、所担负的任务、文化等。于是我们常常可以看到，一个组织更换一个领导者，组织结构就会变换；员工的能力改变，组织结构有可能也会调整；所承担的任务不同，部门之间的矛盾加剧，有可能也导致组织调整结构。也许这样调整组织结构是错的，因为领导风格或者员工性质，或者任务和部门之间的差异是影响组织结构的因素，但不是调整组织结构的影响因素。

影响组织结构调整的四个因素分别是策略、规模、环境和技术。这四个因素改变的时候，组织结构就需要做出相应的调整，否则结构会禁锢企业的发展。如果这四个影响因素没有改变的话，组织结构也可以不改变。

当然这是理论上的解决方法，下面讲一点我自己的理解，对于很多企业而言，会在发展的过程中遇到这样一些问题：什么时候应该聘请职业经理人？为什么无法保证战略落实到实际的执行中？为什么很多经理人无法获得合适的发展机会，而老板又认为没有办法把企业交给职业经理人？这些问题有很多的解答，我尝试在组织变革的方面做出分析，也许可以帮助找到一些更为根本的原因。

其实，出现这些问题从组织管理的角度看，是组织结构不能适应企业发展所导致的。正如前面所言，在影响组织的关键要素中，战略、技术、环境和规模这四个影响因素改变的时候，组织需要做出相应的改

变；同时我们还要知道，组织需要解决的是权力和责任是否匹配的问题，拥有权力的人必须承担相应的责任；组织就是解决合适的人放在合适的岗位上这个问题的。从简单的意义上讲，组织结构的设计更重要的是权力的分配，或者叫做授权和分权的设计。为什么一定要这样做呢？我们可以概括性地把企业发展分为以下几个阶段，这些阶段所要承担的战略目标不同、所处的环境不同、对技术的要求不同、企业发展的规模也不同，导致了对于组织的要求也不同。我们简单归纳如下。

第一阶段，创业阶段（直线型组织架构的特点）。在创业阶段的企业，战略上更需要关注产品、品质以及销售数量的完成，创业能不能成功，不取决于你有一个好的企业管理和企业文化，也不取决于是否能把握市场的机会，更不取决于是否拥有优秀的人才，而是取决于你的产品是不是过关，是的话创业就会成功。因此企业处在开创和寻找生存机会的时候，最为重要的是如何控制成本，如果确保质量，相应地就要求企业组织呈现出直线型组织架构的特点，只有这个方式才能成功。直线型组织结构的最大特点就是所有权、经营权合二为一，就是企业的创业者既是经营者，又是所有者，企业很集权，企业家本人直接对成本、质量、产品负责，没有授权和分权，决策集中，效率最高，成本可控，从而使得企业具有竞争能力。

第二阶段，成长阶段（职能型的特点）。企业经过了初创阶段，开始步入成长阶段，在这个阶段，企业需要关注的是销售网络建设、规模的扩张以及品牌的累积，因此企业最重要的是发挥企业资源的有效性，让企业在有限的资源下做到尽可能大的绩效结果。其根本标志是专业人士的引入，企业不再以经验来竞争，而是用专业的能力来竞争，所以在组织管理上是由专业人士负责企业的不同职能部门，财务是专业的财务、营销是专业的营销、研发是专业的研发、制造是专业的制造，甚至人力资源也需要专业的人力资源管理，所有的职能都是专业的职能在发挥作用。这个阶段的组织呈现的是职能型的管理特点，企业所有者部分授权给职能部门进行管理，但是创业者依然要从事管理的工作，所有权和经营权依然合二为一，以确保公司职能部门获得明确的支持。

第三阶段，发展阶段（事业部制的特点）。当企业步入发展阶段的时候，企业开始需要关注高层经理人团队的建设、企业快速成长的安排、企业系统能力的提升。这就要求企业调动经理人的积极性和创造性，关注企业在市场中的领导者地位，要求企业能够快速回应市场的要求，并能够引领行业和市场。根据这个阶段的特点和要求，企业的组织需要呈现出充分授权以调动经理人的积极性，同时又要求经理人

能够承担起责任，所以这个阶段最主要的特征是，职业经理人的引入，企业步入职业经理人的时代，所有权和经营权分离，企业家退到董事会的层面，管理交给职业经理人。

第四阶段，持续发展阶段（董事会制的特点）。当企业进入持续发展阶段，在战略上，企业所要面对的是文化价值认同和理念认同的问题，这个时期的企业最重要的是领导团队的打造，而非一人领导。这是因为当企业发展到这个阶段，任何一个人都已经没有能力去承担那么大的责任，最为关键的是保证决策是谨慎的决策。我在研究中国领先企业的时候，得出的一个结论是“行业先锋企业的决策是谨慎决策”，如果是这样，就要让企业保持在组织最优状态而非个人最优状态，因此这个阶段的组织呈现出董事会领导的格局而非一人领导的格局，其显著的特点是部分所有权和经营权又结合在一起，董事会承担起构建伟大公司的职责。

中国企业30年的发展，绝大部分企业已经进入第二阶段，部分企业进入第三阶段，而能够进入第四阶段的企业很少。如果中国企业处在第二、第三阶段，那么按照上述的阶段发展特征，大部分的中国企业都开始需要引进职业经理人了。

因此一家企业是否适合引进空降经理人或者内部提拔经理人，需要判断企业是否已经进入第三阶段，如果企业处在第二阶段，我更倾向于中国企业首先构建专业能力，打造专业队伍，如果专业能力和专业队伍建设不够，即便是运用了职业经理人的组织结构，依然会带来非常多的困惑，甚至会出现失控和丧失发展机会的可怕状态。因此，我建议所有的企业花力气和资源构建专业队伍，而不是急着选择聘用职业经理人。

而一旦选择职业经理人的结构，就需要构建一个能够让职业经理人得到充分授权的环境。作为老板，你需要把自己变成一个投资人的身份，做投资人需要做的事情，从管理的岗位上真正退下来，不断和职业经理人沟通战略，提供资源以及达成共识。如果你认为你无法离开管理岗位，也无法完全授权，我还是建议你不选择职业经理人的结构，当然这样你也要接受一个事实，那就是你的企业永远停留在发展的第二阶段，无法实现进一步的发展。

企业能够持续发展，一方面需要文化的力量，另一方面需要契合顾客，但同样重要的是需要有一个可以分享的结构，这也是为什么到了第四阶段需要董事会制，而且尤其强调部分所有权和经营权要合二为一。虽然目前能够进入第四阶段的企业不多，但是这些企业都是很好地设计了分享的组织结构，使得承担经营绩效的人能够和投资者一起

分享成长，而这个分享的结构设计解决了持续发展的问题，而不仅仅是绩效的问题。

组织结构特殊效能

人之所以要工作，从最简单的角度来看，是要获得满足感和工作成效。组织结构正是可以让满足感和工作绩效同时获得的管理方式，这也是组织结构的一个特殊功效。组织结构之所以具有这样的功效，是从结构设计的七个层面体现的，也就是说，处理好这七个层面，员工就会因为组织结构本身的安排获得满足感和工作绩效。

第一个层面是职权阶层。所谓职权阶层就是指管理人员，他们具有一定的职权，他们会获得比别人更多的资讯和决策的机会，他们可以掌握和运用资源。职权阶层为什么会有绩效和满足感呢？在组织管理中有一个方法就是“信息管理”，很多时候我们可以运用信息不对称的方式让职权阶层的人拥有不同的信息从而做出不同的判断以获得影响力。其实管理的手段中最常用的就是开会和发文件，而职权阶层因为拥有不同的职级，参加不同的会议，获得不同的文件阅读，也就获得了不同的信息，而这些不对称的信息可以让下属更加确信你的判断和能力，也就强化了服从和管理的效率，从而获得满足感和工作绩效。因此，我常常反对开总经理扩大会，管理文件让许多人看到的行为选择。文件管理和会议管理是极其重要的，可惜很多人都不认真对待这两件事情，会议是否需要开？什么人参加？文件如何传递？什么人掌握？是极其重要的安排，而这也是使职权阶层获得感受的手段。因为我们没有很好地控制会议和文件，导致公司内部管理信息多头，指令理解多头，政令不能保持一致，管理效果可想而知。

举一个日常管理的例子，总经理需要召开一个行政工作的会议，结果相关部门的人都来了，因为没有控制好，后勤部门的经理、副总和主管都到会。会议期间总经理跟后勤部的人说需要喝水，结果后勤部经理下指令给总经理拿矿泉水，后勤部副总坚持拿开水，而后勤主管说总经理习惯喝茶水，三个人就无法达成一致，耽误了很多时间，最后只有再征求总经理的意见，总经理说要矿泉水。但是后勤部副总和主管还是内心不服气，觉得总经理今天是特殊情况，否则一定不会是矿泉水。为什么这样小的事情，还出现不能够立即执行指令，原因是三个人都参加了会议，都有机会获得信息以及做出判断，如果只有后勤部经理参加会议，他的指令就一定会得到执行了，而后勤部经理的权威也就得到保护，所以保护职权阶层是极其重要的。

第二个层面是直线和幕僚的区分。由于管理强调责权利对等，人们又陷入另外一个误区，就是认为责权利都在管理的职级上，所以几乎所有的人都认为如果要得到肯定，获得绩效，就要在管理职级上获得晋升，否则就不是成功，因此大家都追求管理岗位，都期望成为管理者。但是管理岗位始终是有限的，而且更多的岗位也同样具有重要的责任，同样具有不可替代的功能，只是因为在组织结构设计上没有关注到这一点，导致人们并不关心功能和责任，而是追求管理岗位和权力，如果不能在管理岗位上获得晋升，就没有满足感。

如果我们不做多条晋升路线的设计，就会导致所有优秀的人都朝管理岗位上去挤，而这些优秀的人，也许能够是优秀的管理者，但是更多的人应该在专业上发挥更合适，况且管理岗位有限，这些优秀的人不断竞争，对于组织和个人来说，都是极大的浪费。我常常到制造企业去调研，30年间中国制造业进步很大，不过30年间技术、资金、产品和管理都有了相应的发展，合格技术工人却没有匹配的发展，因为没有人安于做工人，必须想尽办法成为管理者，否则就没有希望。究其原因就是组织结构设计的错误，没有晋升的空间，但是一个以制造见长的国家，没有产业工人，该是多可怕的事情。

第三个层面是部门的划分。其实部门的划分可以彰显专业化，也可以确定每一个部门成员的自我认知，尤其是在公司地位和作用的认知。比如大客户部，这个部门因为被称为大客户部，部门内的很多成员就对自己有了不同的认知，他们会认为大客户很重要，因此在这个部门工作也说明自己很重要，同时更重要的是他和其他没有在大客户部工作的同事就区分开来，有了不同的感觉，而为了保有这个感觉，他们会努力地工作。部门的划分可以有多种方式，可以分为两种：按照目的划分和按照程序划分，但是不管使用哪一种划分方式，最终都在体现一个思想，在明确划分的部门里面，成员最具有这个部门专业领域的权威性。

第四个层面是授权和分权。组织职能和领导职能的区分就是分权和授权的区分，在领导职能里你所得到的权力是授权，而在组织职能里你所得到的权力是分权。授权的权力依然在领导者的手上，而分权已经在你自己的手上了，所以组织更能让人成长和有绩效感。

第五个层面是形式化的程度。形式化程度其实是非常重要的，很可惜我们都忽略了。比如公司内部的称呼习惯，我常常想为什么中国企业内部很难合作，而西方企业比较起来好像容易得多，其中一个原因就是形式化程度的差异。在西方，称呼方面没有形式化的要求和习惯，上至总裁和老板，下到一般员工，大家习惯性称呼名字，没有职称和头衔，因此合作也就比较容易，但是我们在称呼方面的形式化程度极

高，甚至每一个人都唯恐称呼的职位不到位，深怕因此得罪上司，这样的习惯一定是无法合作的。形式化程度体现在很多地方，比如工作服装上的差异，会让一些人有满足感；工作场所的大小形式化也会让一部分人有满足感，我会建议给管理人员办公的场所稍微大一点，他就会珍惜并希望保有。所以给他一个房间，其实就会付出更多一点，这也是形式化导致的结果。

还有一个更为重要的形式化就是管理岗位的设置，我建议职能部门的头衔一定要小，绩效部门的头衔一定要大。为什么很多公司职能部门不能够为绩效部门服务？就是因为职能部门的头衔比绩效部门的头衔还要大。一般而言，职能部门负责人我们称之为总监，而分公司的负责人称之为分公司经理，总监和经理从习惯认知上显然是总监大，在这样的情况下，让职能部门为绩效部门服务，其实是做不到的，因为分公司经理面对总监的时候，是无法提出要求的，反而更多的是为总监服务。绩效部门的人要承担的责任大，应该给尽可能大的头衔，而职能部门主要对内提供服务，所以就要通过形式化程度把氛围营造出来。

第六个层面是控制幅度。一个人可以控制的幅度往往可以让这个人有着明确的感受，所以控制幅度的设计会直接产生满足感以及绩效。我们并不主张控制幅度越大越好，因为在古典设计原则里，控制幅度需要做一定的限制。但是当一个管理者获得肯定后，扩充他所管理的幅度是一个很好的绩效肯定，也是他可以很容易获得满足感的原因。

第七个层面是专业化。这是我最担心的一个层面，在中国的企业中不尊重专业化的情况非常普遍，大部分的公司有分工，但是不会在职务的名称上明确地表达出来，因此只要是副总裁，不管他在什么专业领域，都可以让所有下属接受他的意见。但是不应该这样，必须尊重专业能力而非职位，同时因为没有这样明确的专业安排，大多数情况下每一个副总裁都会对所有的职能或者专业发表意见，下属又必须执行，在这样的情况下绩效就会受到伤害。所以在这个层面里，所有的部门都需要全称界定，比如财务副总裁、营销副总裁、成本主管、质量主管等，只有这样设计，才会让专业人士发挥作用，同时确定专业能力受到尊重。

常用组织结构优劣势分析

目前流行的不同组织结构都有它的优点、缺点，以及使用的条件，当需要运用这些结构的时候，对于结构本身存在的确定，必须有相应的

解决方案，否则结构存在的确定就会影响组织管理的绩效。

职能型结构

图3-1是职能型结构，职能型结构就是通过将同类的专家组合在一起，从劳动分工中取得效益。优点是：可以产生规模经济，减少人员和设备重复。缺点是：常常因为追求职能目标而看不到全局的利益。职能型结构可以实现追求规模的目标，同时减少资源的重复和浪费，因此一般在企业发展的成长阶段多数会选择这个结构，以获得快速的增长。

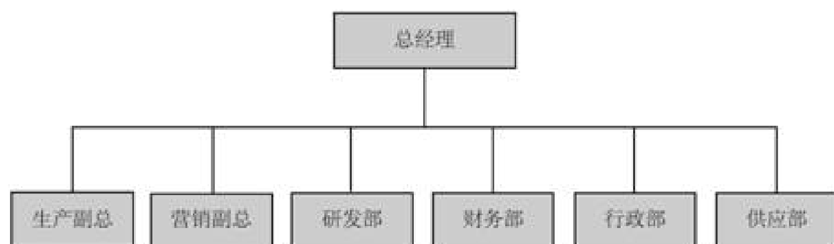


图3-1 职能型结构

职能型结构最大的缺点就是部门之间可能会不合作，每一个部门都追求自己部门的发展，而忽略了整体的配合，这是结构自身的确定，因此需要借助于其他的方面来解决。解决方案就是让每一个部门的经理人的考核与绩效奖励和公司整体目标挂钩。

事业部制

图3-2是事业部制，这个结构可以创造出自我包容的自治单位，这些单位通常按机械式组织，优点是：强调结果，总部人员能专心致志于长远的战略规划，事业部制是培养高级管理人员的有力手段。缺点是：活动和资源出现重复配置。

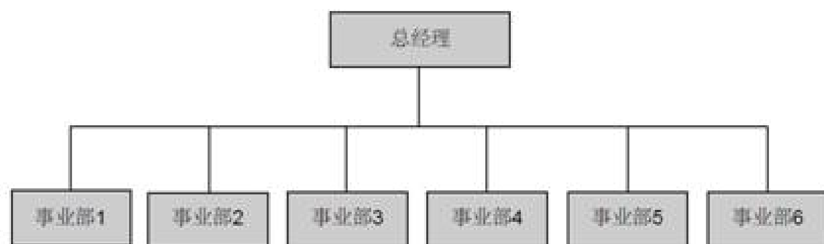


图3-2 事业部制

对于多产品、跨区域以及多种产业经营的企业而言，事业部制是一个合适的选择。事业部制除了适合以上的情况之外，还有一个时期也必须运用这个结构，这个时期就是企业的发展阶段，在这个阶段企业已经奠定了较好的基础，具有了构建品牌和自我发展的能力，企业的专业化人员也具有很好的基础，给职业经理人的发挥创造了条件。

而关于事业部制结构所存在的重复和浪费现象，可以用两个方面的管理来补充，一个是计划管理，也就是说公司对于各个事业部不能用绩效管理的方法，而是要用计划管理。用严格的计划管理、控制预算的方式让资源最有效地配置，而配给的资源也同样因为计划管理得到有效管理。同时用品牌管理的方式，让各个事业部在集团公司框架下保持一致。

扁平化结构

图3-3是扁平化结构，扁平化是一种简单结构，这个结构具有几个明显的特点：低复杂、低正规以及职权集中在一个人手中，是一种“扁平”式组织。扁平化结构的优点是反应快、灵活、运营成本低，责任明确。缺点是只适宜小型组织，所有事情取决于老板，风险极大。

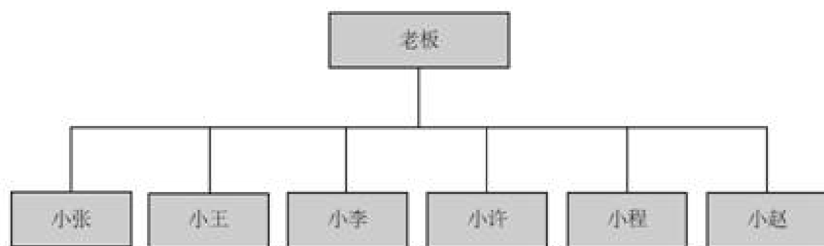


图3-3 扁平化结构

扁平化的结构在一段时间里非常流行，因为技术和环境变化的加剧，需要组织具有适应性，在这种情况下，因为扁平化有反应快、灵活、运营成本低、责任明确的特点，获得广泛的追捧。但是因为扁平化具有风险大的缺点，事实上大的公司是无法使用这个结构的。因为对于大的公司而言，风险控制反而是最重要的，所以在结构选择上，控制风险是优先选择的依据，这样扁平化就不是优先选择的结构了。扁平化虽然很好，但是只能适合小的企业。

扁平化结构的运用需要在两个前提条件下：第一企业文化要好，企业的内部要有信任、正向以及彼此合作的氛围，每一个成员都是健康、积极的；第二信息系统完善，企业内部的信息平台可以分享所有信息，在充分分享信息的基础上，可以了解到所有的状态，此时就可以运用扁平化的结构了。

矩阵式结构

图3-4是矩阵式结构，这个结构可以使用职能部门化来获得专业化经济性，在这些部门之上，配置一些对组织中的具体项目负责的具体产品、项目和规划负责的管理人员。换句话说就是如果一方面需要规模增长，另一方面需要专业化能力以及解决有限资源的限制，矩阵式结构是一个适合的结构。这个结构的优点是：能促进一系列复杂而独立的项目取得协调，同时保留将职能专家组合在一起所具有的经济性。缺点是：造成混乱，并隐藏着权力斗争的倾向。

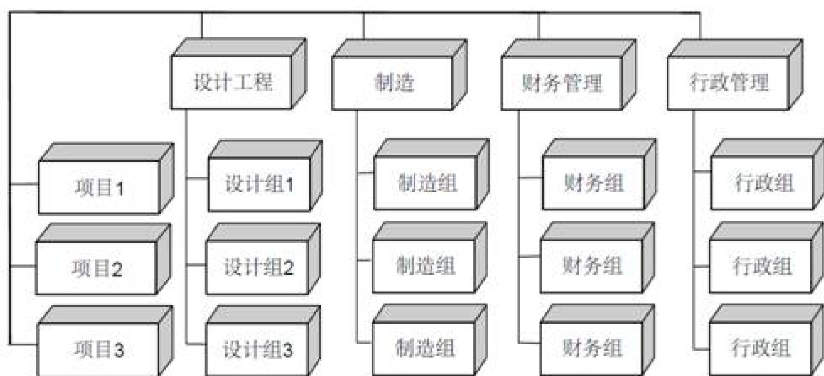


图3-4 矩阵式结构

如果存在这些缺点，公司的运营就会受到伤害，就如图3-4所示的结构中，这个公司的设计就是运用矩阵式结构让设计工程师在专业化的

指导下配合项目1完成任务。项目2和项目3都是如此。但是出现的结果是项目1完成得非常好，项目2和项目3都没有完成，在这种情况下，项目1的设计人员得到奖励，但是很有可能是设计组1的成员想办法让设计工程部的经理把资源提供给他，使项目1得以顺利完成，而因为设计组1占用了更多的资源，使得设计组2和设计组3的设计人员没有足够的资源，导致项目2和项目3无法完成任务。结果就是项目1完成得很好，另外两个项目全部却完不成，这对公司伤害是非常大的。

矩阵式结构本身的这个缺点是无法避免的，但是公司在资源有限，又需要规模化发展的时候，就需要选择矩阵式结构。为了解决矩阵式结构本身的缺点，就需要公司从两个方面做出安排，第一，明确的计划管理，预算清晰并严格控制；第二，双向考核，每一个专业成员需要一方面接受专业部门的考核，另一方面接受业务部门考核。

网络结构

很多人都很羡慕地产业的老板，如万科的王石、万通的冯仑等，好像他们不太需要做具体的业务，而是有很多时间和精力去做自己想做的事情，企业却发展得很好。当然这里有很多原因，但是从组织结构的管理上来说，地产业是比较早运用网络结构的行业。网络结构是一种只有很小的中心组织，依靠其他组织以合同为基础进行制造、分销、营销或其他关键业务的结构（见图3-5）。优点是：使管理当局对新技术、新时尚或者来自外部的竞争，能具有更大的适应性和应变能力。缺点是：不适应所有企业，缺乏对组织所进行的活动的控制力，供应品的控制力，供应品的质量也难以预料，技术创新很容易被窃取或扩散。

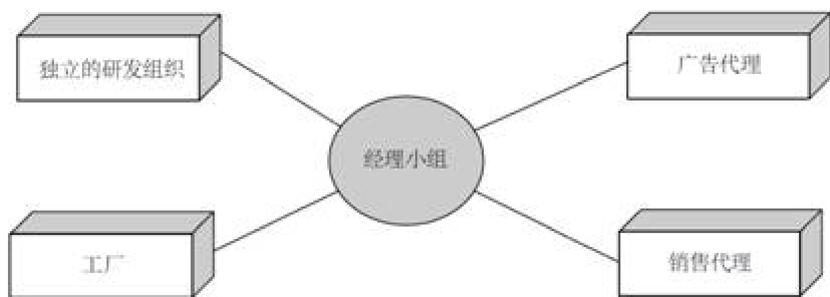


图3-5 网络结构

网络结构非常符合现在的变化环境，尤其是资源稀缺、原材料和劳动力成本不断提升的时候。网络结构的优点就是能够变化，能够适应整个环境带来的竞争，把有限的资源集中在自己最擅长的业务上，而让其他人做他们擅长的业务，最后组合在一起。

因此，网络结构可以让公司确定和认知自己在价值链上的能力，同时也让公司的每一部分能够独立地生存，这也是网络结构最有价值的原因。但是因为我们已经习惯地用一个最终的绩效结果考核公司，所以内部之间和部门之间并没有能够完全用市场价值判断，所以网络结构并不能够在很多企业运用，这也是今天的现实情况。如何解决呢？可以先从企业内部市场化开始，等公司内部市场化完成后，就可以作公司外部市场化安排，可以外包的就外包，可以战略联盟的就安排战略联盟，公司自身集中资源做价值链上最能体现公司价值的部分。

公司内部市场化，就是用市场价格体系和评价标准来安排公司内部部门之间的关系，比如研发部门所创造出来的研发产品，需要具有市场竞争力，自己公司内部的人愿意购买，公司外部的同行也愿意购买，否则公司内部的其他部门可以不采用研发部门研发的产品。制造和销售部门也是同样的道理，简单地说就是所有的部门之间都是市场价格关系，内部做一个财务安排，在这样的结构里面，每一个部门离开公司的其他部门还是可以存活，因为这个部门是市场上最具有竞争力的，而不是被公司保护的部门，这样公司的每一个部门都可以独立活着，这样企业就有非常强的竞争力。

网络结构的缺点可以借助于两个安排来解决，第一品牌管理，正是强大的品牌把价值链上所有的环节联结在一起，而品牌的核心就是顾客价值的创造，其中最重要的是品质的承诺；第二核心经理人团队，一定要构建一个强有力的经理人团队，运用团队的能力和价值链上的每一个环节对接，能够指导和管理价值链。具有这样两个管理能力，网络结构就会发挥效用。虽然在目前的情况下，并不是每一个行业和每一家企业都可以采用网络结构，但是我还是建议朝这个结构发展，先从公司内部市场化开始。

第4章　什么是领导

领导是指影响别人，以达到群体目标的过程。

“领导”这个词是大家极其熟悉的，但是基于日常称呼的习惯，人们习惯性地认为“领导”是领导者的专称，但是这个理解是错的。领导其实

是一个管理职能而非领导者，领导者也需要发挥领导职能，同样，管理者也需要发挥领导职能。因此领导是管理职能而非领导者，这是需要特别说明的。

领导的理解

领导是指影响别人，以达到群体目标的过程。领导者就是负有指导、协调群体活动的责任的人。现实中并非所有的经理人都是领导者，反之亦然，但优秀的经理人多半也是能干的领导者。并非所有居于领导职位的人都能领导，反之，不在领导岗位上的人也能起一定程度的领导作用，因为领导职能本身有着自己的特性，这个特性就是：作为管理职能，领导借助于影响力发挥作用而非职位。我们甚至可以说任何人都可以发挥领导职能，只要他具有影响力。

影响力由两部分构成：第一是权力，第二是个人魅力。权力和魅力有很多人进行过描述，我想从实践的角度来说明，给大家操作上的启示。

权力

权力本身就具有影响力，在权力的面前很多人直接臣服，很多人依附于权力。但是我们依然需要界定在同样的权限范围下，一些人让权力的影响力极其巨大，一些人却没有办法让权力产生影响，为什么？其实是运用权力的能力不同。权力产生影响力可以从五个角度来体现：法定权、专家权、奖赏权、惩罚权、统治权。

第一是法定权。就是说在法律的层面上，在制度的层面上，权力自身就会发生影响，因此由结构和制度安排的明确的权力是非常重要的，明确确定的权力所具有的正式威力会产生有效的影响力，所以在管理中需要在制度或者结构上把权力明确下来，这样才可能发挥职能。

第二是专家权。所谓的专家权是指专家的权威可以产生影响力。但是这个权力的角度并不是要求领导者成为专家，而是领导者可以借助于专家的影响力来获得自己的影响力，而且借助于专家所产生的影响力是非常有效的。专家权不是指领导者要成为专家，而是领导者有权评定谁是专家，然后发挥这个专家的影响来实现自己的目标；也可以这样表达，其实专家并没有专家权，专家权在领导者那里，专家只有通

过领导者的专家权才会产生影响，专家如果没有通过领导者的专家权是不会产生影响力的。

我经历过一个例子，曾经有一个老板朋友，我们有大半年没有见面，他请我到公司讲课，我就答应了。我问他需要讲什么，他说我们最近都在做人力资源的调整，就讲讲一家公司中什么样的人应该留、什么样的人应该走的问题，我就答应了。讲课结束的第二天，公司的副总打电话给我说："陈老师，你讲课就讲课吧，干吗把我的饭碗也砸掉？"我感到很惊讶，就问他为什么，他说："老板说陈老师说这样的人应该走，而你就是这样的人。"我请他重复一下老板引述我的那句话，发现自己的确讲过，不过我在讲这句话的时候，前后的条件老板没有考虑，他只是引用我这句话之后借用专家的意见把副总给撤掉了。其实这就是专家权，这个权力在老板那里，而我本来并没有。

第三个是奖赏权。人性的基本需要就是获得肯定和赞赏，因而奖赏是具备影响力的，尤其是来自于高层管理者的肯定和赞赏对于员工而言影响力是非常巨大的。职位越高的人，动用奖赏权力的机会越多，所产生的影响力效果就越大。但是人们往往发现职位越高的人，奖励的习惯越少，批评的习惯越多，甚至还有人认为这样会形成权威。但是需要知道的是，位置高的人评判和批评的机会很多，但是并不是因为批评和评判产生影响力，让下属惧怕并不意味着就会产生服从和认同的效果，而多一点奖赏就会产生影响力并获得良好的认同。

第四个是惩罚权。惩罚具有影响这是大家共知的常识，我不再多讲，这个方面所形成的影响力和权力的最后一个角度合并说明。

第五个是统治权。统治权和惩罚权有着很多相似的特征，因此我直接放在一起来讲。惩罚权和统治权都需要一个前提，即一旦运用这个权力，就需要考虑运用的效果，也就是说必须起到"杀一儆百"的效果，否则就会得到相反的结果，不是产生影响力而是影响力下降。也许很多人认为新加坡的法律很严，但是事实上一方面新加坡的法律很严，但是执行法律的管理更严格，所以使得新加坡的法律运用的效果非常显著。因此惩罚权和统治权的严格使用是非常重要的。

对于权力所产生的影响力而言，法定权、专家权和奖赏权应该多使用，而统治权和惩罚权尽量少用，但是一旦使用就要严格有效。有个将军说：对士兵一定要有火山般的热情，但是要有比冰山还冰冷的心。在这位将军看来，如果你能够有一颗比冰山还冰冷的心，和火山般的热情，作为领导者对于士兵的生命，就能提供非常明确的依靠，拥有这样的特征的人一定会成为好的将军。在管理中，领导职能的发挥就是这样做的：足够的严厉和充分的奖赏，人们就会愿意把生命交

付给你，而领导者也可以明确地告诉下属：你的生命一定是可靠的，这就是一个成功的将军的主要方法。

魅力

一些人具有权力却无法发挥影响力，另外一些人没有权力却有着巨大的影响力，原因就在于两者的魅力不同。其实魅力是一个人自身的修炼，也可以说是个人的性格外化，因此这个方面并不是我的专长，我想从一个我可以把握的角度来做些介绍，使得我们可以在个人魅力的修炼上得到一些参考。这个角度就是魅力的五大构成要素：外貌、类似性、好感回报、知识、能力。

第一个是外貌。魅力的第一个构成要素就是外貌，这是我们必须接受的事实。外貌所产生的影响是任何人都同意的，外貌吸引人的人总是会很容易获得支持和帮助，不过有一个现象是，外貌对女性要求高，对男性要求低，所以我常常开玩笑说女人比男人难成功，因为人们对女人的外貌要求太苛刻而对男人没有什么太多要求。

外貌其实没有客观评价标准，什么样的人长得好看，或者难看，更多的是依据公众的评价，没有客观标准。为什么要强调这一点，就是想提醒大家，需要关注公众的评价，只要是面对公众，不管你自己如何想，都需要非常认真，整理自己的仪表，给人一个认真、整齐的评价，否则就会导致个人魅力的丧失。

第二个是类似性。所谓类似性，就是指和人群保持认同而不是与众不同。作为领导者需要能够融合在群体当中，和群体保持一致，让人们觉得你和他们没有什么分别，是他们当中的一员，有着相类似的背景和境遇，有着相互可以理解的认识以及对于环境相近的认识。很多管理者总是希望自己能够超越群体，能够比身边人更聪明，有更准确的判断，能够超出人们的能力而带领大家，能够与众不同。但是这样的理解反而是错的，因为只有认同才会具有影响力，真正的领导者都是融入群体获得认同的。其实，如果一个管理人员在任何场合下都是对的话，这个管理人员发挥领导职能的机会反而减少，因为没有人愿意与他合作，所有在他身边的人都感觉到比他水平低，这个时候别人会很难受的，所以一定要培训自己，不要追求在任何场合下，都证明自己是正确的，而是在尽可能的条件下帮助周围的人做出正确的判断和选择，当大家一起正确的时候，影响力自然产生，而这个管理者也会得到赞赏和爱戴。如果你在任何场合下都证明自己是对的，别人是错的，虽然事实上也许真的就是你都对别人都错，但是结果不是谁对谁

错，而是你被划成另类，与群体不是一类的人，而你也就无法得到认同，人们就不会先接受你，也就无从获得影响力。

类似性对于形成魅力是极其有效的，如果不具备类似性的能力，就会导致管理者和员工无法达成共识，特别是随着社会变化的加剧，人们价值取向的多元化的出现，如果我们不能够具有类似性，就无法有效地发挥所有员工的能力。曾经有一家企业的人力资源总监问我一个难题，他告诉我他很难找到负责采购的经理，因为他发现现在的年轻人对于事业的追求是以金钱来衡量的，而且工作并不是他们的惟一选择，他们甚至认为成功包括生活的享受，当然也包括事业取得成效，这位40多岁的经理人告诉我他无法和这些年轻人认同。也许我也无法要求你改变自己的价值取向，但是需要改变的是学会宽容和接纳。只能用接纳、宽容这个方法来对待今天年轻员工的价值选择。

第三个是好感回报。好感回报是指管理者需要先付出，之后人们会回报给你，追随你，使你获得领导力。其实在人与人的交往里面这是一个被普遍认同的规则，也叫黄金定律：你想别人对你如何，首先看你对别人如何。好感回报是一个非常有效的获得魅力的途径。只要你愿意付出，就一定会获得认同，你的影响力就会展开。领导者最重要的就是给大家希望和可依靠，如果领导者能够做出努力，人们自然会追随。2008年5月的中国汶川大地震，因为中央政府即刻付出，领导人亲临现场，虽然这是人类历史上最大的创伤之一，但是中国民众所表现出来的同心协力，汶川地区民众所表现出来的耐力和坚韧，正是中央政府魅力的彰显。

第四个是知识。知识的影响力已经是人们生活的一部分，具有知识一定可以具有魅力，科学家和专业人士所具有的影响力是有目共睹的。不过在魅力构成中知识有着自己的特点：要求既有专业知识，同时也要有生活知识，简单地讲就是专业知识能够成为生活的知识，如果你具有这样转换的能力，你所拥有的知识就会增加你的魅力。所以要真正施加影响的话，专业知识就要变成生活知识。

第五个是能力。能力有很多的分类，在魅力的构成要素里面，能力指的是认同力、网络力和办事力。也就是说魅力体现在能力上是需要和群体认同，构成有效的人际关系，并能够解决问题。解决问题的能力尤其重要，如果不能够解决问题，就不可能产生魅力，而且更重要的是要做到“做能做之事”。为什么要特别强调这一点，是因为很多人喜欢办很多事，但是不能保证每件事都能办成，这是极其错误的。当你做了十件事情，八件事情办成，两件没办成，那么没有办成的两件事情会被人们记住，而成功的八件事情会被人们淡忘。所以我常常听到很多管理人员跟我讲：“这不公平，我给他们做了那么多的事，他都

不记得。我惟一没做到的他记得。”这恰恰是形象记忆的特色。真正成熟的管理者是知道怎么样把问题交给更合适的人来解决而不是自己解决所有的问题。不要急着自己去做，让所有人都有机会去做事，别人又可以做到成功，而自己又有精力把自己要做的事情做好，管理者的魅力得到确认。

领导者和管理者

领导的职能是领导者和管理者都需要发挥的，所以常常会导致领导者和管理者混淆自己的职能和认识，因此我们需要把领导者和管理者做一个探讨。

如上所言，领导者就是负有指导、协调群体活动的责任的人。因此领导者具有这样一些特征，影响他人去做领导者要做的事；使用个人的影响力；领导是一个影响的过程；不一定有正式的职称或职权；公私机构的管理者不一定是领导人；领导者必须具有远见与说服力。

管理者的理解我借用彼得·德鲁克的定义，管理者本身的工作绩效依赖于许多人，而他必须对这些人的工作绩效负责。管理的主要工作是帮助同事（包括上司与下属）发挥长处并避免用到他们的短处。管理者具有这样一些特征，具有一定的职称与职权；不一定需要有远见，可照章行事；优秀的管理者往往也是卓越的领导人。

下面我们来看领导者与管理者之间有着什么样的差别（见表4-1）。

领导者	管理者
定立方向	解决问题
构建团队	保持稳定
促进变革	按章行事

表4-1 领导者与管理者的差异

领导者承担的责任是让企业能够有明确的方向，不断适应变化，有一个核心管理团队，也就是说领导者真正的责任是确保组织的成长。管理者只是对绩效负责。而产生绩效的关键因素是：解决问题，保持稳定，制度和规范得以贯彻和执行，在这种情况下绩效就能够获得。

做两者差异的分析，是因为日常的管理中，领导者常常关注绩效和当前，而管理者关注成长和未来，更可怕的事情是，绝大部分中国的管理者都是在做领导者的事情。在很多公司内部做调研，发现中层管理者总是和我谈论公司管理层建设的问题、公司战略的问题以及公司变革的问题，但是很少听他们谈到制度和规范的执行、面临问题的解决方案和行动。同样的问题是，如果和领导者沟通，他们也关注战略，但是更多地关注绩效和执行力，领导者谈得最多的是管理者的问题，这是中国管理的障碍。

表面上看很多人告诉我说这是换位思考，但是管理并不需要换位思考而是做好本职。沟通需要换位思考，管理不需要，这是很大的问题。每一个人做好本职，对本职负责是非常关键的。

到底谁是领导者呢？在组织结构里面，最高职位的就是领导者，如果从一个组织来看，当然只有一个人是领导者，绝大部分人都是管理者。但是相对于一个小的组织而言，管理者又承担了领导者的职责，因此对于很多的人来说，他需要平衡两个角色，一个是服从于他的上司的管理者角色，一方面带领他的下属的领导者角色。杰克·韦尔奇在他自己的自传里写了这样一段话：

每一天，每一年，我总觉得花在人身上的时间不够。对我来说，人就是一切。我总是不断提醒我们的经理：不管是在哪一个级别上的人，都必须分享我对人的激情。今天，我在他们面前是“大人物”；他们回到公司后，在员工们看来，他们就是事实上的“大人物”。他们必须把同样的活力、献身精神和责任心传递给员工们，传递给那些远离杰克·韦尔奇的人们。对这些员工来说，杰克·韦尔奇可以说什么也不是。我的前妻卡罗琳总是提醒我--我曾经在这家公司工作了10年而不知道董事长是谁。我要求每一个GE经理都要记住的重要一条是：在其员工所关心的范围内，“他们就是CEO”。（杰克·韦尔奇，美国通用电气公司前任CEO。）

在一个部门层面你是领导者，在公司层面你是管理者，所以你需要具备实现绩效的能力，但是在内部促进变革、形成好的管理团队、不断地让部门的方向跟公司的方向一致的能力也是必需的。很多人以为变化和团队建设是公司高层管理者的任务，事实上每一个管理者都需要做出同样的努力，惟一不同的是这些努力必须在自己的职责范围内。

领导的技能

领导职能的发挥取决于管理者是否拥有领导技能，领导技能包括三方面的内容（见图4-1）。

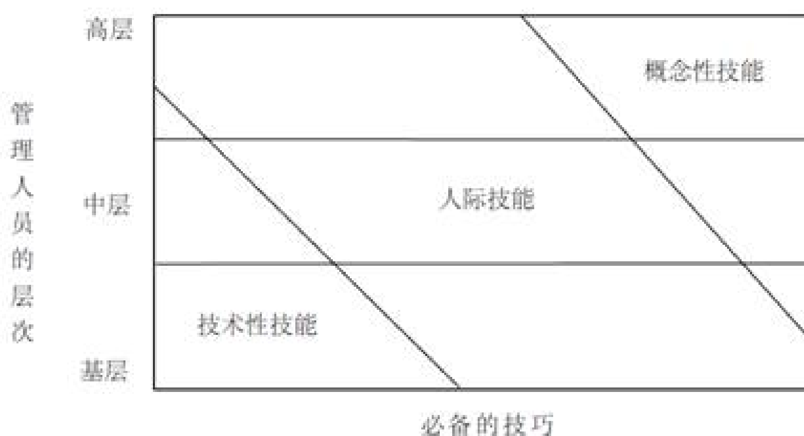


图4-1 领导技能

第一是人际技能。人际技能是指管理者和人们一起工作的能力及判断，包括人际关系技能、组织技能以及解决冲突的技能。

第二是概念性技能。概念性技能是指管理者能够明白整个机构的复杂性及本人的工作适合于机构内任何环节的能力，包括信息处理技能与制定决策的技能。

第三是技术性技能。技术性技能是指为执行特定任务而运用必需的知识、方法、技能和设备的能力，包括资源分配的技能和其他具体的、与任务有关的技能。

在图4-1中我们可以看到一些需要特别关注的东西。对于人际技能而言，所有的管理者都需要等同拥有，不管是基层还是高层管理者，所以领导技能的核心是与人合作的能力。对于基层管理者来说技术性技能要求更多一些，也就是需要基层管理者对于工具、技术和设备具有足够的专业能力，并能够直接解决问题。对于高层管理者来说，从复杂的事务中整理出清晰的思路和策略是关键，也就是说高层管理者最关键的是“复杂问题简单化”，把公司里所有复杂的东西变成最简单的东西，让所有人理解。

我曾经做过一段时间的总裁，且取得了很好的成绩，所以媒体常常问我一个问题：“做总裁和做教授有什么区别？”我回答得非常简单：教授就是把一句话变成八句话说，把简单问题复杂化，做总裁则刚好相

反，就是八句话变成一句话去说，复杂问题简单化。事实上我也是这样去做的。做教授是需要不断地深入分析，寻找到事物背后的规律和机理，因而常常把简单问题展开，深入和细致地分析，所以非常复杂；而总裁最重要的是获得绩效，这就需要指令明确，可以操作，因而需要把复杂问题简单化到可以操作。我现在担心的就是很多管理者都变成教授，因为学习了EMBA，概念非常多，知识也很多，也学会了表达。如果这样真的是令人担心。

所以概念性的力量是领导最重要的技能，如果管理者能够把复杂问题简单化，成员就可以有效地执行。其实一个人能不能由基层上升到高层，就取决于这个概念技能，取决于能不能让复杂问题简单化。邓小平先生成为领袖，在概念能力上是超人的。他把很多复杂的问题都简单化，他让中国在文革之后做这么大的改变，在那样复杂的社会背景下，他提出改革开放的概念，用“实践是检验真理的惟一标准”，把所有的疑惑、怀疑和质疑都解决掉，把中国社会的复杂性归结到一个一致的概念里，取得了令世人瞩目的成就。香港、澳门回归的问题，100年殖民地的耻辱，他用“一国两制”的概念又解决了。

经典领导理论的应用理解

1940年之前，领导理论更多的是关注领导者个人的特质，比如外貌或者性格特征、进取心、领导愿望、诚实与正直、智慧和工作相关知识等，人们认为某一种人一定是领导者，因为他具有饱满的天庭和坚毅的下颌，诸如此类。但是1940年之后人们的研究发现，个人特质也许会起到作用，但是真正发挥作用的是领导者的行为。俄亥俄州立大学的研究认为是这样两个维度：定规维度和关怀维度；而密歇根大学的研究则从另外的维度来界定：员工导向和生产导向。之后的研究开始关注领导者所面临的环境，因为人们发现在不同的环境下，领导的效果会有很大的不同，因此研究沿着这个思路进行，形成了最有影响的权变理论，我们选择几个代表人物来做说明。

应该适应领导者的风格而非改变他

管理实践中一直都有关于什么样的领导方式有效的讨论，大家对这个问题有着各式各样的解答，更多的讨论不是领导理论本身，而是很多人都认为理论上所描述的各种领导方式没有问题，问题是现实管理是多种模式会一起发生作用。这种观点我也同意，但是我知道如果让一

个管理者具有多种领导方式的能力是非常困难的，因此我们需要换个角度来认识领导理论。

菲德勒（弗雷德·菲德勒（Fred E.Fiedler），是美国当代著名心理学家和管理专家，他所提出的“权变领导理论”开创了西方领导学理论的一个新阶段，使以往盛行的领导形态学理论研究转向了领导动态学研究的新轨道。他本人被西方管理学界称为“权变管理的创始人”。）提出了领导方式取决于环境条件的著名论断。他认为领导效果是完全视环境条件是否有利来决定的，简单地概括，当环境条件非常有利或者非常不利的情况下，工作导向型的领导者容易取得成效；如果环境条件处于中等有利的情况下，员工导向型的领导者容易取得成效。领导效果取决于环境条件，而影响环境条件的根本因素有三个，他据此得出三个最为重要的结论：

第一，领导者与成员的关系。这是指下属对其领导人的信任、喜爱、忠诚和愿意追随的程度，以及领导者对下属的吸引力。如果用我们通俗的说法，就是上下级之间的关系，这是最为重要的影响因素，起决定作用。

第二，职位权力。即领导者所处职位的固有权力，其所处的职位能提供的权力和权威是否明确充分，在上级和整个组织中所得到的支持是否有力，对雇用、解雇、晋升和增加工资的影响程度大小。这一地位是由领导者对其下属的实有权力决定的。假定一位部门经理有权聘用或开除本部门的员工，那么他在这个部门中就比上级经理的地位权力还要大，因为上级经理一般并不直接聘用或开除一个部门的员工。

第三，任务的具体化。这是指下属担任的工作任务的明确程度，指工作团体要完成的任务是否明确，有无含混不清之处，其规范和程序化程度如何，是否能够让下属明确他所承担的任务的上下所属的关系。

菲德勒还认为改变领导风格比改变环境条件要困难得多。这个启示我觉得更具有现实意义，因为我们很多人都期望自己的上司是一个“平易近人”的人，或者“通情达理”的人，或者“雷厉风行”的人，或者每一个下属心目中的人。但是实际情况是上司很难与你期望的领导者风格相一致，大多数的情况下上司都是具有明显风格特性的人，结果常常听到下属的失望和怨言，或者下属认为自己运气不够好，无法遇到一个与自己期望相一致的领导者。如果你也是这样想的，那么你就是真的错了。菲德勒明确地告诉我们，领导风格是很难改变的，这是一个基本的事实。当然即便是这样，你仍然会取得成效，因为你可以调整环境条件，让环境条件适合领导者的风格。

理解领导者成效，既可以处理好与上司的关系，也可以处理好与下属的关系。对于每一个人来说，需要明确自己所处的环境条件，特别是明确上下级的关系，如果上下级关系非常融洽，或者非常不融洽，作为领导者需要以工作任务为中心，这个时候领导成效高。如果你是下属，在这种情况下，你也应该是以任务为中心，而不需要在调整与上司的关系上花脑筋。如果上下级关系状态是中等情况，那么作为领导者就需要以关心员工为中心，这个时候领导成效高。所以关键的是调整上下级的关系来配合领导者的风格。

没有什么固定的最优领导方式，任何领导形态均可能有效，关键是要与环境情景相适应，即应当根据领导者的个性及其面临的组织环境的不同，采取不同的领导方式。适用于任何环境的“独一无二”的最佳领导风格是不存在的，某种领导风格只能在一定的环境中才能获得最好的效果。任何领导形态均可能有效，其有效性完全取决于所处的环境是否适合。

我们应该知道，领导风格或者领导方式并不是最重要的，因为任何领导形态均可能有效，最为重要的是领导方式或者领导风格是否与所处的环境条件适合，领导形态的有效性完全取决于所处的环境是否适合，而不是领导风格本身。

所以不要简单地寄希望于领导者做出改变，事实上他们是很难做出改变的。菲德勒的理论给了我们一个很好的建议，就是要尊重领导者的风格，尝试地调整你跟他的关系就可以。

没有不好的士兵，只有不好的将军

作为上司又该选择什么样的合适的领导行为呢？

赫－布理论（赫塞-布兰查德（P.Hersey and K.H.Blanchard）理论，简称赫－布理论。赫－布理论的结论是，领导效果的发挥取决于下属的任务成熟度，任务成熟度是指下属从事某一任务的能力与动机，亦即下属是否具有从事任务所必需的知识与技能，以及下属是否具有从事任务所必需的自信心与热诚。）从管理者如何针对员工的不同特征以获得领导效果的角度展开研究，这个理论模型告诉我们，没有不好的员工，只有不好的管理者，因为如果管理者能够运用不同的领导风格，无论何种成熟度的员工，一样可以获得有效的结果。

我习惯用我的方式表达赫－布理论模型，这还是在新加坡国立大学的

课程中得到的启发，我们根据员工的任务成熟度来划分员工（见图4-2），再根据这个划分选择不同的领导风格（见图4-3）。

在图4-2和图4-3中，有心有力的员工就是那些既有能力又热爱企业的员工，领导风格是授权型的，对于他们的信任以及给予支持和资源，就可以取得好的领导效果。有心无力的员工是那些热爱公司但是能力不足的员工，此时领导风格选择参与型的比较合适，这样管理者可与这些员工一起努力，解决问题并提升他们的能力。无心有力的



图4-2 员工任务成熟度



图4-3 领导风格

员工是那些并不热爱公司但是自己非常有能力的员工，对于这些员工需要做的是如何提升他们对公司的认同感，并使得他们主动发挥自己的能力，因此领导风格是推销型，管理者要能够不断地沟通和推销企业的理念和战略，使得他们和企业达成共识。而无心无力的员工则要求管理者能够像家长一样，不断地跟踪，包括每一个细节的安排和规定都要清晰地指引，传帮带结合，让这些员工也能发挥作用并尽快地成长起来。

无心无力的员工常常会在两种人群中产生，一种是新员工，一种是老员工。新员工的能力并不足够，同时也没有完全了解公司的理念和价值追求，也没有能够很好地理解公司的战略，因而还不能够和企业达成共识。而老员工因为在企业发展的时间较长，他所拥有的能力可能已经无法跟上企业发展的步伐，加上他们认为自己对企业有了很多贡献，企业需要爱护和珍惜他们，因而不再具有激情。因此，我并不主张根据员工在公司的服务年限来认识员工，而是要看员工的任务成熟

度；同样也提醒管理者，不要轻易把重要的任务交给老员工，不要认为他们是老员工就做授权型领导，也许他们已经是无力无心的员工了。

不管是什么样的员工，工作的绩效取决于领导者的管理水平，而不是员工的水平。员工可以是不同状态的，甚至是无心无力的，但是如果管理者具有不同的水平来应对员工，即使是无心无力的员工也能取得好的工作绩效。所以没有不好的士兵，只有不好的将军。你不能怪士兵不好，如果结果不好，肯定是将军的水平不够。将军水平够的话，就算是无心无力的士兵也没有问题，也可以战无不胜。我认为这个理论非常好地解决了一个问题，就是在管理当中，其实真正发挥作用的是管理者，并不是员工。员工的作用是由管理者来决定的，所以企业一定要关心管理团队的创造和培养。只要他们是有水平的，应该讲，所有的员工就会发挥作用。

找到途径满足需求目标就会达成

如果依据上面的理论，我们还是发现有些困难，因为对于管理者的要求太高，而事实上也不可能做到一个管理者能够拥有四种不同的工作风格，大部分的管理者会更擅长运用其中一种或者两种，这可能才是真实的情况。相对这种情况，豪斯（R.J.House）的途径－目标理论（豪斯的“途径-目标理论”同以前的各种领导理论的最大区别在于，它立足于部下，而不是立足于领导者。在豪斯眼里，领导者的基本任务就是发挥部下的作用，而要发挥部下的作用，就得帮助部下设定目标，把握目标的价值，支持并帮助部下实现目标，在实现目标的过程中提高部下的能力，使部下得到满足。）很好地解决了这个问题。途径－目标理论不再强调管理者如何修炼自己的领导风格，管理者可以是武断型的领导风格，也可以是温和的领导风格，可以是授权的领导风格，也可以是吩咐型的领导风格，领导风格不重要，最重要的是找到一个合适的途径，让公司的员工能够找到实现目标的途径，进而让成员得到工作的绩效满足感和工作成绩。途径－目标理论认为领导的作用在于促进努力和绩效，以及绩效和报酬之间的联系，进而达到满足成员需求、激发员工的工作动机、增加员工的满意度、提高工作绩效的目的。我们可以用图4-4表示。

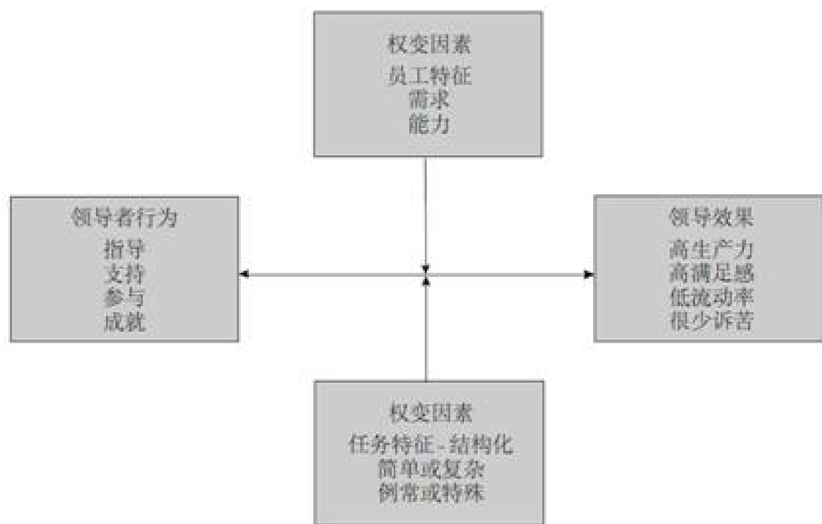


图4-4 途径 - 目标理论

由图4-4可以知道，对于管理者而言，可供选择的领导行为有四种，第一种是指导型行为，即让下属明白领导者期望他们做什么，对下属如何完成具体任务给予具体指导，详细制定工作日程表。第二种是支持型行为，指和下属建立友好信任的关系，关心员工的需求、福利和事业发展。第三种是参与型行为，指遇到问题征询下属的意见和建议，允许下属参与决策。第四种是成就导向性行为，指为下属设置有挑战性的目标，期望并相信下属会尽力完成这些目标，从而大幅度提高绩效水平。

领导行为的选择主要考虑下属的特征和工作环境，管理者的主要作用就是为下属提供支持和帮助，清除实现目标过程中的各种障碍，所以管理者的具体任务就是识别每一位下属的个人目标，知道他们的需求和愿望，也要了解他们的能力，同时需要知道他们所承担的工作任务的特征，建立薪酬体系，使个人目标和组织绩效挂钩，以获得满意的绩效水平。

选择的途径和员工需求以及承担的任务特征要保持一致

最为关键的是选择的途径和员工需求以及承担的任务特征要保持一致，在这个基础上设计薪酬体系。我们看看高等学校的管理方式。学校所拥有的人才都是优秀的，至少在知识的储备上非常优秀，进入大

学工作的人，需要在优秀的学校博士毕业并在相应的研究领域有所作为。对于这样高水平的人力资源，学校并不需要支付非常高的人力成本，而且所有的教员都是自我管理，并能实现学校的目标，学校也因此获得工作绩效。其实学校就是采用了适合教师特征的途径来进行管理，我不能说这样就很好，但至少是有效的。在大学里教书的教师，具有两个最明显的特征，第一个是他们读了很多书，有自己研究的心得和收获，所以需要有表达的机会；正是有自己独到的研究和心得，所以教师的第二个特征就是最不希望有人来约束他。学校采用了自由工作时间的管理办法，同时给所有的教师设计教学平台。当设计了自由的工作时间和可以表达自己想法的讲台之后，学校采用职称晋升的体系，由学校的组织目标而诞生的职称评定体系决定教师的自主程度和讲台的“大小”，所以所有的教师就朝着职称的晋升方向努力，而这个方向正是组织的目标，所以学校不需要很古板的管理，也不需要动用复杂的薪资结构，因为一旦获得教授的头衔，每一个教师就有了极高的满足感，而学校也获得了极高的绩效水平。

因此途径 - 目标理论是一个非常符合今天管理环境的领导理论。因为员工需求特征越来越成为重要的影响因素，管理者需要做的就是找到员工的需求特征。也正是这一点，可能需要管理者做些调整，如果管理者还是根据自己的经验来理解今天员工的需求特征，那会大错特错。比如80后的年轻人的需求特征和以往任何一个年代都不同，虽然每一个时代都有每一个时代的特征，但是因为20世纪80年代出生的人正是中国开始实行独生子女政策后第一代人，也是改革开放后人们开始富裕之后的第一代年轻人，因而他们有着与20世纪70年代以前的人完全不同的需求特征：第一，他们成就的欲望更加强烈，在他们的需求里，每一个人都是成功的，每一个人都是可以获得所有人关注的，因而他们认为成功是他们的基本特征。第二，他们比较急功近利，在他们看来一切都需要快速得到，如果需要他们这个行业里面沉十年、八年，他们不会有耐性，最多坚持两三年，看不到希望他们就会选择跳槽。第三，他们很会表达和展现自己，他们希望很多东西外显，能够显现出来和表达出来。20世纪70年代以前的人大多数比较内敛，很多东西不希望让人家知道，但是80后的年轻人很希望让大家知道他们想做的是什么。第四，他们自己的价值判断非常弱，经常受环境的影响，什么该做、什么不该做他们并没有很明确的价值判断。80后的这个特点，和他们成长期间整个社会价值判断的混乱有很大关系，这个时期中国正好处在价值观改变最大的阶段。

所以对于80后的年轻人来说，需要明确地告诉他什么该做、什么不该做。管理者不要以为他们自己能够弄清楚，不明确的价值判断就是年轻人的需求特征，作为管理者就是需要有能力和方法来满足这些需求

特征，这样绩效才会得到，这对每一位管理者都是一个很大的挑战。

对有能力的员工需要尊重和授权

同样的情况是，对于有能力的员工，管理者也需要很好地了解他们的需求特征，选择合适的途径和工具，让有能力的员工发挥更大的绩效。在有能力的员工的需求特征中要特别关心什么？我建议大家必须特别关心两个方面。第一个方面是尊重，这个非常重要，几乎所有有能力的员工都需要更加明确的尊重，更加需要倾听他们的建议并获得运用。第二个方面是要给他相应的授权。因为有能力的员工常常用能够得到权力的大小来判断自己的价值，所以他们对于权力会看得更重一些。因此对于有能力的员工，需要管理者尊重并授权，如果可以给出这两个方面的努力，那么这些有能力的员工就会创造出绩效，同时他们也能够获得很高的满足感。

对职业经理人的管理方式

如果从领导理论的角度来看，对职业经理人的管理方式就是两个，一个是例外管理，一个是根据业绩给予合理的报酬。聘请职业经理人，一定要在物质报酬的给付方面非常明确，实际上就是通过对于职业经理人的利益保障实现管理的效果。因此对于职业经理人的物质报酬具有以下四个特征。

第一，能够使职业经理人和老板之间达成共识和协议；第二，老板所提供的物质报酬的确能达到职业经理人内心需求的标准；第三，物质报酬一定要跟职业经理人所取得的绩效挂钩；第四，老板要满足职业经理人切身利益的需求。例如，是否应该配车给职业经理人？这就要看车是否是职业经理人非常重要的切身利益。老板自己要判断一下，是提供购车款项的帮助，还是直接提供汽车本身。

对职业经理人的另外一个管理方式就是例外管理。所谓例外管理，就是在日常工作当中，如果职业经理人达到如常的绩效目标，他的工作就不要受到干扰；如果出现超越绩效目标的情况，就需要直接干预。

所谓如常的绩效目标是什么？如常的绩效目标在不同的公司也许会有些差异，但是最基本的两个目标是一致的，一个是业绩目标，一个是费用预算。在预算和业绩目标之间，职业经理人可以按照自己的设计

来工作，在这个空间里面，他想做什么就做什么，得到充分的授权和信任。但是，一旦超出业绩目标和预算的范围，老板就要管了，这就叫例外管理。

合理的与绩效挂钩的物质报酬，有效的例外管理，两者的结合就是对职业经理人的管理方式。

在对职业经理人的管理当中经常遇到的困难是什么？在物质报酬方面，出现不兑现、不承诺的情况，甚至进行到一半的时候，老板会觉得不对了，需要改变物质报酬，在这种情况下，除非这个经理人离职了，如果他不离职，公司的工作肯定会出问题。因为承诺给经理人的没给，这个经理人就会想办法，他要想办法，一定比你的办法多。在例外管理方面，因为没有较为合理的预算，以及明确的业绩目标，所以无法取得好的效果。职业经理人为什么管不好？就是预算做得不够好，其实大部分情况是出在预算上，所以如果要聘用职业经理人就要做好预算，预算做不好的话，就会常常不放心，就会干扰他，这样就无法获得好的管理效果。

核心人才的管理方式

核心人才对于每一家公司来说，都是至关重要的资源，如何发挥核心人才的作用，是领导者必须承担的责任。从1970年之后，领导理论解决了一个非常有意思的问题，就是职业经理人和核心人才管理问题，职业经理人的管理我们在上面已经阐述，下面来看看核心人才部分。对于核心人才的管理来说，需要从三个方面入手：

第一，发挥领袖的影响力。核心人才需要施加的是影响力而非管理，领袖就是这样的特征。因此领导者面对核心人才的时候，需要释放领袖的魅力。就是如果面对核心人才，作为领导者需要做的是和核心人才达成价值观和使命的认同，而不是上下级关系的认同。这就要求领导者能够沟通使命和价值观，而不是沟通工作内容。如果领导者仅仅是和核心人才沟通他的工作的话，领导者取得的效果反而是不好的，为什么？因为他是核心人才，在专业能力或者管理能力上他比你强，而且他天天在做事情，你的意见或者建议不见得对他有帮助。为什么他又接受你的影响呢？就是因为你能在价值和使命上和他形成认同，对于核心人才来说，这些才是真正重要的东西。

我曾经做了一段总裁，应该说是公司的核心人才，其实我之所以愿意空降到这个公司做总裁，是为这个公司的理念和价值观所吸引，公司

的创始人有着非常明确的价值判断，而且很多价值取向，我非常认同。他有一句话我一直记在笔记本上，他说，“凡事往好处想，往好处做，必会得到好结果”，这句话说得非常好。我后来自己去体验和践行这句话的时候，我发现真的是这样。任何事情往好处想，往好处做，一定会得到好的结果。他还有一个理论就是“馒头理论”：你有1个馒头，你一定要给自己吃，你不要给别人，你得先让你自己活得很好。你有10个馒头的时候，你要给全家人吃，这样的话全家人活得很好。你有1000个馒头的时候，一定要给所有人吃。如果10个和1000个馒头都留给自己，你肯定会被撑死。这些价值判断也同样获得我的认同，所以我们一起创造了这个公司良好的绩效。

第二，真正的个人关心。对于核心人才需要关注到他们的个人需求和成长，必须是以独立的、个体的认知来处理与核心人才的关系。很多管理者并没有很好地做到这一点，但是如果没有个人的真切的关心，很难达成核心人才和组织目标的一致，处理不好，会使得这些人才偏离组织的目标，带来更困难的管理问题。

在管理的实践中，很多管理者并没有真切的对于下属的个体认识，对于组织的标准和目标可以清晰地理解，但是对于个人的标准和目标理解得就不够。企业的人力资源部门所关注的是组织绩效和个人行为的关系，并没有更多地关注到组织绩效与个人目标之间的关系，这样就导致了组织目标凌驾于个人目标之上的情况出现。如果个人目标和组织目标没有冲突，当然没有什么问题，但是一旦个人目标和组织目标有差异，管理者很有可能会忽略了个人目标，从而导致核心人才的流失。

因此，领导者需要特别关注到每一个核心人才自身的需求，而不是人们的共性需求。同时，实践告诉我们，如果被称之为核心人才，这些员工会具有自我实现目标的能力，也具有多种需求而不是单一的需求，这就更加需要领导者理解其个性而非共性需求。

第三，心智的激励。人的心智决定行为的选择，决定了人们在做决策前的逻辑判断习惯，心智的不同，直接导致行为结果不同，因此对于核心人才而言，进行心智激励是必需的选择。

中国人在心智上，我认为有两个地方是有先天缺陷的。第一是当身边的人比自己好的时候，很多人不能接受。这是非常糟糕的心智。因为，我们可以合作的人基本上是我们身边的人，如果身边的人比我们好我们不能接受，我们也就失去了合作的人。俗语说，“住在隔壁的诗人就不是诗人”，因为你觉得他没有什么特别，和你一样作息，去一样的商店购物，你就觉得他的诗没有什么特别，甚至诗人生活得一

塌糊涂。但是当我们没和诗人住在一个单元里，我们不知道他什么样的时候，就觉得他的诗美得不得了。

第二个心智是“枪打出头鸟”。当有一个人做得特别优秀的时候，他身边的人不是聚在一起商量如何向他学习，而是商量如何用有效的方法，让他尽快回到大家的身边来。这是特别可怕的心智。因为这样的心智导致人们不欣赏、不宽容，甚至会让优秀的人只能选择平庸。

心智激励在目前的激烈的竞争环境中更加重要，一方面是人们本身在竞争中就感受到压力和心态上的冲击，加上资源和环境的残酷，更会导致人们急功近利甚至不择手段，如果不能在心智激励上做出努力，就有可能让具有专业能力的人无法获得团队的支持，甚至被孤立起来。欣赏身边的人，真正向先进学习，调整自己的心智是极其重要的。

如何让授权有效

在我进行的测试中大多数人都选择经常充分授权，没有人选择无法授权，这说明在管理中，授权已经成为人们的共识，但是为什么一定要授权，又如何保证授权的有效性，是需要了解清楚的。

为什么一定要授权？就像很多人回答的那样，因为授权可以腾出时间做你要做的事情，授权可以让下属真正成长起来，授权可以充分发挥人们的积极性。的确，这就是授权最大的好处。授权最大的好处是什么？事实是可以培养人，没有授权是无法真正培养人的，因为只有承担了责任，人才会成长起来。我一直反对用职位培养人，给了职位就会让人得到锻炼，但是如果职位中没有明确的责任和授权，这个职位还是无法让人成长起来，因此授权最大的好处就是可以真正地培养人。培养人的最佳办法就是分配责任，授权给他，让他成长起来。

但是，很多人也经历了授权的痛苦，最常见的情况就是授权无法达成目标，甚至授权之后失控的情况出现。也有很多人告诉我，他不做充分授权，只选择偶尔授权，在这些人看来，不能够充分授权的原因是下属不能承担、能力不够或者品行不够。这些观点很普遍，我也认同，因为如果下属成熟度不够，而又做了充分授权，结果是可想而知的。

但是，我们不能因为这样就放弃授权，放弃授权就意味着放弃对于人

的培养，这样对于解决问题而言，没有任何的意义。其实问题的关键不在于下属是否成熟，而在于我们如何做授权。

授权的关键是目标设定不做授权。也就是说，在授权中，资源的运用、方法的选择以及实现手段的安排都可以授权，只有一个东西是不能授权的，这就是目标设定的权力。授权是否有效，就取决于目标的设定，如果把目标的设定权也授予出去了，就会导致目标无法实现，自然就失控。但是我们日常的管理中在这一点上常常犯错误，很多管理者把资源、人事以及工作方式的选择权看得很重，但是对于目标设定权力看得很轻，他们觉得目标需要下属根据实际情况来确定。但是当这样授权的时候，目标就无法成为组织管理的目标，而是下属和组织寻求资源的理由，一旦形成这样的状态，管理就已经无法达成目标，很多人认为授权会出问题，其实问题就是出现在这里。

为了保证授权的有效性，我们还需要注意这样五种情况：第一，机构越大越要授权；第二，任务和决策越重要，越不能授权；第三，任务越复杂越授权；第四，部属之间互相不信任，不能授权，也就是企业文化不够好，大家都不信任，彼此拆台，投机分子很多的地方不能授权；第五，部属的责任心不够，不能授权。

利用环境

中国古代有两个领导者总是让我感慨，一个是项羽，一个是刘邦。我非常喜欢项羽，这是一个盖世的英雄，力拔山河之壮士，对朋友、对女人、对士兵他都是倾情而出，但是最终怎么样？无颜见江东父老，霸王别姬，楚汉相争，江山拱手相让。刘邦是什么人？大家都知道他的底细，但是所有将相良才，几乎都投靠在他手下，终成就霸业。

这两个人最后的结局正是我想和大家沟通的部分，对于领导者而言，最重要的并不是你自己本人拥有什么样的天赋、能力，其实最重要的是能够利用环境。很多人在意自己的教育背景、信仰、个人的风格、职业经历等，这些固然重要，但是相对于环境的把握而言，这些就不是那么重要了，因为你自己再有能力，如果不能够集合智慧，顺势而为，也是不可能做出成就来。因为环境就像水一样，水能载舟，亦能覆舟，环境相对于你个人的能力来说更重要。

所以领导者要有能力营造有利于你自己的环境，也就是要能够利用环境。这个道理好像很简单，但是日常运用中却经常犯错误。比如，一个新上任的管理者，常常想改变环境，所谓“新官上任三把火”，这个

观点是有误区的。新官上任最重要的是融入环境、认识环境并利用环境，而不是来改造环境，环境其实无法改造，只能利用。就算是你一定要改革，也必须获得原有环境中一部分人的认同，才能够取得效果。也许你会坚持说，之所以请你来做新官，就是因为原来的管理出了问题。我也不反对你的看法，但是目前的关键并不是需要判断原有的环境是否对错，而是获得管理的成效，对于管理成效而言，利用环境可以达成，改造环境需要付出额外的毅力和代价，同时改造所带来的不稳定成本是极其高的。

向上管理

管理的对象是谁？一直都是一个似乎明确又非常不明确的问题。但是当我们面对具体的管理问题的时候，很多管理者却无法判断，管理者和上下级之间的正确关系是怎么样的，很多人会认为他必须对上司负责，而同时需要管理好下属。这样的管理逻辑非常普遍，而且没有人怀疑有问题，但是这样的逻辑恰恰是有问题的。

我们大部分人对于管理的思维定式是：向下管理，向上负责。这个思维定式的结果，导致管理者的社会义务和管理者的责任之间出现冲突，结果无法协调社会责任与经济绩效之间的关系，更不知道什么样的反应才是正确的反应以及管理者应该对谁负责。

问题就是这样，当我们逻辑混乱的时候，行为选择也会混乱。如果下属和上司冲突的时候，我们需要做什么选择？如果下属没有达到绩效要求的时候，我们应该如何行动？遇到不适合的下属，或者不适应的上司，我们又该如何选择？

向上管理：管理自己的老板

一个人的管理对象其实只有一个人，这个人就是你的直接上司。因为管理需要资源，而资源的分配权力在你的上司手上，这也是由管理的特性决定的，因此，当你从事管理工作的时候，你所需要做的就是获得资源，这样你就需要对你的上司进行管理。向上管理的核心就是有意识地配合上司取得工作成效。

建立并培养良好的工作关系

向上管理的核心是建立并培养良好的工作关系，好的工作关系是由五

个方面组成的，这五个方面缺一不可。

·和谐的工作方式。和谐的工作方式要求能够采用双方接受的形式处理问题、交流看法并明确各自的职责，这种关系类似团队角色的关系，每一个人的角色是不可替代的，各自更关心的是荣誉而不是权力，更关心的是责任而不是地位，各自更注重互补性而不是彼此的差异。

·相互期盼。在与上司的配合中，非常重要的是能够经常沟通双方的期望，并通过不断提升期望来提升各自的能力，一旦形成这样的状态，双方都会发现对方是一个最好的参照物，各自会不自觉地拉升自己的期望，使得各自都逐步上升到一个新的高度。

·信息流动。组织管理中最困难的是保持信息有效流动，所以管理不好组织信息是组织失控的根本所在。组织信息的正式传递、组织信息的过滤、组织信息的发布、组织信息的沟通方式、“意见领袖”、组织信息的形成与控制，在所有的这些命题中，是由一个要素贯通的，这个要素就是你与你的上司之间的信息流动。所以一定不要借助第三者来流动，更加不要有所保留信息，这样都会伤害信息流动。

·诚实与可靠。你与你的上司之间只能够用一种状态来描述，那就是诚实与可靠。记住向上管理是一个相互依赖的关系，不是管理与被管理的关系，而是配合和协助的关系。在很多情况下，作为下属的永远不让上司觉得难堪：事前警告他、保护他以免在公众前受到屈辱，永远不要低估他，因为高估没有风险，低估会引起反感或者报复。我们要求下属对上司不要隐瞒。提出这些要求就是要形成诚实与可靠的关心。

·合理利用时间与资源。对于你而言，上司的时间和资源就是你要争取的内容。时间的意义在于可以让信息流动顺畅，可以感受各自的期盼，时间最好的作用是能够带来机会，一个可以信任的机会。上司的资源最直接的功效就是为你的工作提供帮助，每一个上司都希望他能够为公司的工作发挥作用，很多时候我们忽略了这一点。很多管理人员很得意于自己独自解决问题，很自豪于自己完成任务，但是他没有想到，也许借力会有更好的效果。

向上管理，简单地说，就是迎合上司的长处，尽量避免上司的短处，要不断自问：“我／我的下属怎样做才能使上司的工作更顺利?”

向上管理：技巧和注意的问题

1.利用上司的资源和时间

很多人不愿意和上司保持持续沟通，认为只要自己把事情做好就可以了，但实际上这是错的。因为你如果没有时间见到上司，你就没有机会得到双方的理解和认同。就如很多经理人告诉我说：领导经常变化，没有办法跟得上，因此认为领导不对。但是我可以很明确地告诉大家，领导就是要促进变化，所以他一定会变。你为什么会觉得他的变化你接受不了，是因为你跟他的沟通时间很少，你不知道他怎么想的，为什么会变。如果你保留与上司合适的时间沟通，他的每个变化你都知道，你不就能够很好适应了吗？所以一定要利用他的时间，这是很重要的。上司的资源一定比下属的资源多，所以下属要利用上司的资源，这些资源一定可以让下属很容易获得绩效。

2.保持正式的沟通

上下级之间的关系一定要保持在工作关系状态，不要保持在非工作关系状态。工作关系状态就是正式的沟通方式：会议、面谈、工作情况的探讨、报告以及文件交流。而非工作关系状态就是情感沟通，最典型的情形是工作时间之外的交流。很多人以为和上司保持亲密的关系，能够在工作时间之外和上司沟通和交流情感是一件非常重要的事情，但是这也是错的。所以，一定要保持与上司的沟通方式是正式沟通，在工作时间内探讨问题，交换意见，获得指令以及指引，甚至获得支持和帮助。不能够在工作时间之外投入太多的时间和精力，虽然这样可以拉近下属和上司的情感关系，但是对于工作而言并不是一个好的选择。

3.发挥上司的长处

上司的长处如果被释放出来，对于你的工作一定会有极大的帮助，因此下属需要了解上司的长处是什么，下属如何配合上司，把长处发挥出来。也许有些人会遇到这样的困难，就是上司的长处和你的长处是一致的，这是很尴尬的情况。但是，请记住我们需要探讨的是上司的长处，我们的长处是需要上司了解而不是我们自己了解，因此你只需要记住上司的长处就好了，自己的长处你可以忘记。当然最好的状态是上司的长处跟你的长处刚好互补，不过根本的问题是上司的长处如何发挥，而不是我们个人的。

4. 欣赏与信任

管理是一个讲究实效的工作，对于工作效果来说，上司的支持和指引是非常重要的，而要获得上司的支持，下属对于上司的尊重和维护就

显得尤为重要了。一定要真正能够理解和欣赏你的上司，千万不要不欣赏你的上司。我有很多年轻的学生不懂得这一点，他们总是觉得自己比上司水平高，读书多，知识多，英语好，计算机水平高。往往遇到这种情况，我就会告诉他们，要知道，一个人可以承担更大的责任是更重要的，而不是你所具有的能力，能力可以帮助我们承担责任，但是能力之上还有一个更重要的因素，就是信任，从信任的层面上讲，你的上司一定是超过你的，正是因为他们能够获得信任,也许能力上不如你，但是得到更高职位的是他们而不是你。

领导职能就是把人用好，让每一个人能够去做领导者想做的事情。因此管理者需要了解到领导职能的发挥，的的确确要靠文化，要靠自己的言传身教，一定要对人性、社会等有足够的认识，比如今天的年轻人关心什么，人性当中最合理的需求应该是什么，人们普遍的行为规范是什么。所以领导理论也是艺术与科学的结合，实践是更为重要的环节。

第5章　什么是激励

涨工资并不会带来满足感，只会降低不满。

每次讲激励理论的时候，我都会先讲一个故事。

有一对很老的夫妇，他们决定不再做任何工作而去享受生活。为了享受生活，安度晚年，他们决定选一个他们梦寐以求的地方去住。两位老人就在城市里面找，终于找到一个非常好的地方，房子很漂亮，也很安静，打开房门，外面就是社区最大的一片草地，房子的窗户面对的是社区里最漂亮的一棵大树。两位老人拿出所有的储蓄，把这个房子买下来。可是等他们搬进去住的时候才发现买错了。为什么买错了呢？因为这块草地和这棵树是这个社区惟一可以让孩子们娱乐的地方，每天都有很多小朋友聚集在这里玩耍，非常嘈杂，每天都是吵吵闹闹，喧喧嚷嚷。两个人就难过了，因为他们需要一个安静的地方，显然这里不是他们想要的地方。两位老人该如何办？

有些人回答说跟小孩一块玩，融入孩子当中去。这是一个方案，但是老人没有体力而且喜欢静。一些同学更大胆地假设把树挪走，我们知道这是公共财产，做不到。还有同学说把房子租出去，再另外找个安静的地方，这个方案对花光积蓄的他们来说应该是比较难。更有意思的答案是养一条大狗，把小孩吓跑，虽然这是一个方案，但显然这个方案是不会被采纳的。

我们看老人怎么做。

小孩子来了之后他们就把房门打开走出来，对所有的小孩子说：“孩子们，你们太好了，你们给我带来了很多快乐，我必须有所表示，我决定给每人一块钱来表达我的谢意！”拿到一块钱，小孩子们很高兴，第二天就来更多的小孩。老人又走到小孩当中说：“我实在是太老了，我很想跟你们在一起，你们给我的快乐太多了，我应该有所表示，但是我的钱不多了，我只能给每人一毛钱。”这个时候昨天拿到一块钱的小孩就火了，昨天的快乐值一块钱，今天的快乐值一毛钱，这些孩子们认为不公平，决定不来了。还有一半人觉得一毛钱也不错，第三天还来。老人又走到大家面前说：“我真的是太穷了，我只能给你们每人一分钱。”这一下，小孩子全都生气了，因为实在是太不公平了，快乐才值一分钱，他们都决定离开。老人的目的达到了。

这就是激励，激励就是让人们自己做出选择并愿意付出。本来到这块草地来玩是这些小孩的娱乐，其实是他们自己的事情。但是老人成功地把小孩子的娱乐变成工作，因为他付费给孩子们，付费让娱乐变成工作。一旦变成工作了就会讲报酬，报酬就要讲合理性，当报酬越来越低的时候，人们会觉得不公平，就做出选择。

把工作看成是游戏，这个时候人们就会投入和愿意付出，因为这是他喜欢的东西。

这个故事里大家还要注意一个问题，当每一次我拿这个故事的问题来问询大家的时候，几乎所有答案都是把树移走、搬家、养大狗。这就提醒我们，当我们给出这样答案的时候，说明我们还是站在自己的角度，没有站在孩子们的角度，从孩子们的角度看，这三个方案都不是有利于他们的。这也是大家没有找到答案的原因，就是因为从自己的角度去寻找答案。这个故事提醒大家，激励一定站在对方角度去做，不能从自己角度去做。你站在对方角度去做，你就要问：怎么使这些小孩子愿意离开？只要这么想的时候，激励的方法就是对的。

这就是激励的两个角度。第一个角度是激励一定要想办法让工作变成游戏；第二个角度是激励要永远站在对方的角度来做，不要站在自己的方向。这两个问题也是激励的核心。

人为什么工作

人为什么要工作？有关这个问题的回答是激励的关键。其实人要工作

的理由非常多，有人为了糊口，有人为了实现理想，有人为了获得成就。如果我们不受时间的限制，不受人数的限制，你会得到无数个答案，结果发现人要工作的理由是非常丰富多样的，这也表明，激励是一个很复杂而且困难的工作。

如果我们把人们需要工作的理由归类整理，大致分为五大类。

第一，赚钱。人工作是为了赚钱，这是一个非常明确的工作原因，也是最直接的一个原因。很多人忽略了对于这个根本性问题的认识，总是觉得并不是所有人都是为了钱去工作的。现实当中的确也存在这样的现象，一些人并不是为了钱工作，但是从普遍的意义上看，赚钱的确是大多数人工作的原因，所以会有人仅仅是因为很少部分钱的调整，就出现职业的变化和波动。

第二，消耗能量。人需要消耗能量，这是人的生理需求，工作正是消耗能量最好的方式。在这一点上，很多人也忽略了，没有关心工作量的设计，忽略了人们可以承受的体力，忽略了人们需要消耗的能量。有些地方工作量不足，人们的能量无法消耗，也因为能量无法消耗又必须消耗，结果导致内耗和不团结；有些地方工作量太大，超出了人们可以承受的限度，人们虽然很喜欢这份工作，但是高额的工作量让他们无法持续付出，结果导致人才流失。

第三，社会交往。工作可以帮助人们生活在社会中，不再孤独，可以通过职业，与他人进行交流。人在本质上是群居动物，天性中就需要交流和沟通，如果仅仅是血缘的关系，我们可以交往的范围有限，但是对于普罗大众而言，似乎彼此之间又太疏远，所以职业所形成的人际交往应该是人际关系中最为普遍和有效的交往关系。人们通过职业，接触社会，拥有信息。小企业在人力成本中的支付要高一些，就是因为小企业的人际关系窄，而大企业因为有着广泛的社会交往平台，从而对于人力资源更具吸引力。

第四，成就感。只有工作才会真正获得成就感，帮助一个人，实现一个目标，完成一个作品等，这些都可以给人以成就感。工作和成就感之间是互为主体的，因为工作会获得成就，因为成就会让工作具有价值。成就感无法在自己的行为中获得，一定是在工作成果中体现。

第五，社会地位。人的社会地位是在工作中获得的，只有被社会认可的人，才会获得社会地位。在建国初期，为了能够投身到建设社会主义当中，不管什么行业，不管什么领域，只要是为社会主义建设添砖加瓦的，青年人都会去选择。毛泽东主席亲自接见环卫工人，把这些普通岗位的工人提升到全国人民尊重的地位，提升到全国人民学习的

榜样的地位上，结果，很多年轻人都争相去当环卫工人、普通工人，中国传统中“万般皆下品，唯有读书高”，以及“学而优则仕”的习俗彻底被打碎。

这五大类的理由就是人要工作的理由，虽然激励的理论很多，也有很多方法，但是所有的激励都是解决这五大类问题的，只有深刻了解人们工作的原因，激励才会有效。

涨工资并不会带来满足感

很多人认为涨工资一定会带来满足感，从而获得更高的工作绩效，但是赫茨伯格的双因素理论给我们相反的结论。赫茨伯格（弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Irving Herzberg）调查征询了匹兹堡地区11个工商业机构的200多位工程师、会计师。他要求被访者回答诸如“什么时候你对工作特别满意”，“什么时候你对工作特别不满意”等问题，赫茨伯格发现：受访人举出的不满的项目，大都是同他们的工作环境或者工作关系有关，而感到满意的因素，则一般都与工作本身或者工作内容有关。他把前者称为保健因素，把后者称为激励因素，据此，他提出了著名的“激励-保健因素理论”，即“双因素理论”。）最大的贡献就是，把提供给人们的工作条件细分为激励因素和保健因素。在他之前，我们给员工的所有工作条件，都认为是激励因素，但是赫茨伯格发现事实并不是这样，工资、工作岗位、福利、奖金、晋升、尊重等所发挥的作用并不一样，在赫茨伯格之前所有人都认为，提供这些工作条件给大家，人们就会好好地工作。后来赫茨伯格发现一部分工作条件起作用，他把这些称为激励因素；一部分工作条件不起作用，他把这些称为保健因素。

所谓保健因素，就是一个人展开工作所必需的条件，如工资、岗位、培训、福利工作设备等；所谓激励因素，就是一个人做好工作所需要的条件，如晋升、奖金、价值的肯定、额外的工作条件等。

保健因素不会有激励的作用，当保健因素缺乏的时候，人们会不满，当保健因素存在的时候，人们的不满只是减少，但是不会带来满足感。激励因素具有激励作用，当激励因素高的时候，人们会有满足感，当激励因素缺乏的时候，人们满足感低，但是不会不满。

所以，作为管理者一定要了解到，涨工资不会带来激励的效用，因为工资是保健因素，涨工资只会让不满降低，但不会带来满足感。同样的情况是，很多企业家告诉我他们能够给员工提供好的福利待遇，好

的工作环境，以及较高的工资，但是他们不明白为什么员工们没有产出非常好的绩效。其实道理很简单，企业家所提供的都是保健因素，员工获得这些因素的时候，只会降低不满，但是不会有满足感，自然不会产生好的绩效。

我提供三点我的理解和大家分享。

如果使用保健因素，就要绝大部分人得到。只有大部分人获得，才会让不满的人减少。所以，需要涨工资就要使多数员工获得机会，否则涨工资的结果就是，得到的员工没有满足感，只是降低了不满，得不到的员工会非常地不满。

保健因素只能升，不能降。我们在这一章开篇讲的老人与小孩的故事，其实就在说明这个道理。当老人把报酬降低的时候，引起了所有小孩们的不满。这个道理放在实践中就是，工资只能涨不能降，一降就是负激励，除非你本就打算做负激励。但是总体上来讲就是只能升不能降，尤其是福利。福利是保健因素，所以在福利设计和调整的时候，一定要非常谨慎，哪怕只是几元钱的误餐补助，都不要随意取消，只要取消就会形成不满，影响到大局。所以福利轻易不要动，如果一定要调整，只能增加，不能减少，一旦降下来，员工们或者外部的人就会认为企业出问题了。所以在工资福利方面，一定要慎之又慎。

如果使用激励因素，就要确保获得激励因素的员工是很少的一部分人。理由大家也知道，如果激励因素是多数人获得，激励因素就降为保健因素。这也就是中国最近十年来，奖金不好用的原因。改革开放初期的时候奖金是很好用的，因为在那之前我们从来没有奖金，突然间有奖金，对很多人有很强的激励作用。后来奖金变成所有人都得有，好像不发奖金就不对。当奖金让所有人都有的时候，就变成保健因素，不会再有激励作用，只是降低不满而已，不会再有满足感。激励因素除了有少数人得到以外，还有一点很重要，激励因素必须是可以变动的，不能固定，一旦固定下来又要变为保健因素。

我常常问管理者一个问题，为什么公司的工资水平已经是同业最高水平了，公司的经营绩效并不是行业的最高水平？之所以问这个问题，是因为如果工资水准只是参照同业的水平还不行，还要参照企业自身的经营水准。也就是说，如果公司的经营水平没有达到同业最高，我建议公司的工资也不要给同业最高。当给出同业最高水平的时候，又做不出同业最高的经营水平，就会把这些员工害了，把企业也害了。所以大部分企业在做人力资源的薪酬设计的时候，都是参照同业水平，就是市场价格，这一点我是同意的，但是我还希望加一个坐标，

就是企业自己的经营规模和经营水平，要对应一下同业水平，不要好高骛远。否则你用很高的薪水，挖了很强大的人来，而给他的业绩指标又不是这么强大，最终就会毁了这人，也毁了你的公司。

还有一种情况需要我们注意，就是我们所动用的因素同时是激励因素和保健因素的，比如薪酬，一方面可以是保健因素，另一方面也可以是激励因素。在这种情况下，最好的选择是把保健因素变为激励因素，千万不要把激励因素下降为保健因素。高薪、好的工作环境、福利这三项因素都是保健因素，人们在获得的时候，是认为理所当然，所以不要对这三件事情看得太重，它们并没有我们想象得那样有效。

最低层次的需求如果得不到满足影响力最大

很多人都知道马斯洛（亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）在1943年出版的《人类激励理论》一书中，首次提出了“需求层次理论”。马斯洛认为，人类需求可以大致分为生理需求、安全需求、交往需求、尊重需求和自我实现需求，并且它们是由低级到高级逐级形成和发展的。）的层次需求理论，但是人们并不知道马斯洛更强调对于低层次需求的满足。马斯洛选择了一个非常好的角度来研究激励如何产生作用，也就是满足人的需求。在他的《人的潜能与价值》这本书里，他告诉人们：人其实有无限的潜能，会创造无限价值，关键就是要满足人的需求。马斯洛得出结论，人的需求有五种：生理、安全、交往、尊重和自我实现，而且这五种需求是由低向高递进的。这就是我们通常讲的马斯洛五层次需求理论。

对于马斯洛的需求理论而言，我们需要理解以下三点。

第一，强调人的需求是由低向高递进的。当生理需求得到满足之后，会激发出安全的需求，之后会有交往需求、尊重需求的出现，最后到自我实现的需求产生。

第二，最低层次的没被满足的需求最有影响力。任何人首先考虑的其实是最低需求，是生存的需求。不要认为对于一些人来说，因为读过书，因为有能力，自我欲望高，他们所追求的就是自我价值和自我实现，最低需求不是最重要，自我实现才是最重要的。其实对任何人，未被满足的最低需求都是具有最大影响力的，当这些需求不被满足的时候，这些人会做出极端的行为。这一点提醒管理者，对那些有能力的核心人才，在经常跟他们探讨自我实现、尊重的同时，一定要对他们的生活状态、生理和安全的需求给予更多的关心，让他们活得比较

有尊严，活得更自由一些。而活得有尊严和更自由的条件就是要生存得比较好。大家一定要记住，不管哪个层次的人，最低层次的需求是最具影响力的。

第三，已经满足的需求，不再有激励的效果。这一点可能大家还是会同意的，的确已经满足的需求，如果我们再强化继续给予，就不再有激励的效果。

马斯洛的需求理论在中国的运用中，比较大的挑战是中美文化之间对于需求的认识，特别是对于个人与社会关系的认识有很大的不同，这就导致当我们使用马斯洛的需求理论的时候，还是会有一些障碍。比如，在马斯洛看来人的最低层次的需求是生理需求，但是在中国文化背景下，人的最低需求是归属需求，一个中国人如果发现他不能归属在某一个类别里面，他认为他的生存就没有价值。所以从这个角度去看，中国人有一个很脆弱的地方，就是不能独立生存。在我们的身边很容易发现一个现象：自由职业者很少，即便是自由职业者，也会想办法进到一个圈子里面，或者想办法构成一个圈子。这个就是我们讲的归属需求。在美国文化中，自我实现是个人发展，而中国文化中自我实现是社会价值实现，所以还需要我们更深入了解所面对的文化和环境对人们需求的影响。

人不流动也许是因为安于现状不求发展

其实需求无法区分得非常明确，很多时候我们无法界定需求是属于哪个层次的，因此有人修正了马斯洛的五层次需求理论。

在奥得佛（奥得佛（C.P.Alderfer）于1969年提出了对马斯洛需求层次理论的修正理论，称为“生存、联系、成长论”，也可称为ERG理论。这是他在大量实证研究的基础上，对马斯洛的需求层次理论加以修改而形成的。奥得佛认为人有三种基本的需要，分别是生存（existence）的需要、联系（relatedness）的需要和成长（growth）的需要。）看来，需求可以分为三个层级：生存、联系、成长。他把马斯洛的五个层级做了合并，生存就是马斯洛的生理和安全，联系就是交往，成长就是自我实现和尊重。我觉得这个合并还是比较好，因为它比较简单，容易区分。我们可以这样理解：

第一，人的需求不是由低向高递进的，而是多种需求同时存在的。我觉得这个判断更贴近现实，我们每一个人并不是先实现生理需求，再去寻求更高需求的满足，而是具有多种需求，都希望能够获得满足。

奥得佛说一个人的需求是同时发挥作用，每一个需求都需要获得满足。

第二，当一个人的需求满足遇到挫折的时候，这个人会选择降低自己的需求，放弃更高的需求，回归到较低一层的需求上。这个判断非常好，奥得佛在告诫我们，每一个人都需要获得多种需求的满足，成长的、联系的和生存的，但是当成长需求无法得到满足的时候，这个人会选择回归到联系的需求中，如果联系的需求也无法满足，他会选择回归到生存的需求中。这个认识是极其重要的，因为很多时候，管理者会认为人力资源状态稳定是一件好事，但是如果从奥得佛的观点出发，我们所应该关心的不应该是人们的流动性，而应该关心人们为什么不流动，留在组织里的关键因素是什么？如果大家都不流动，不是因为需要发展，而是因为生存需求得到满足，这对于组织来说是非常悲哀的事情，因为这样的组织一定得不到发展，因为在组织里的人，都没有发展的需求，而只是生存的需求。

同样，在奥得佛的观点之下，我们也应该关心满足感很高的员工，应该了解到他们的满足感来源于什么。如果员工的满足感是来源于生存条件或者交往条件，而不是成长条件的话，对于组织来说是很有害的，因为组织不可能获得成长。所以不要看流失率不大，就认为是非常好的事情，某种意义上讲，如果组织里的员工流失率不大，又是为生存条件不流动的话，我就建议管理者让员工流失掉，要主动安排流动，否则，组织无法获得成长。

第三，确定人的需求的影响因素是：他自己的发展水平和他在团体当中的经验。这个观点有着非常重要的实践意义。在一个组织中，一个人的发展，取决于他的需求强度，但是这个人的需求强度又取决于他自己的发展水平和他在团队中的经验。在一家公司里，如果你是基层经理，你的发展水平和经验告诉你，你可以争取更高的职位，发挥更大的影响力，这个基层经理人就会提升自己的需求。但是如果已经在高层管理者团队中，你的发展水平和经验告诉你，继续提升的空间已经很小甚至没有，在这种情况下，这个人的需求强度就会减弱。

所以在培养人的过程中，一定要注意人们在团队中的经验和发展水平两者的平衡，个人成长需求、团队中的经验、发展水平，三个需求会同时展开，如果不注意这件事情，他可能就会放弃一个需求，尤其放弃成长需求的时候，对公司就是人力资源的浪费。人们问柳传志成功的关键是什么，他说就是“定战略、搭班子、建队伍”。所谓搭班子，就是给大家发展的平台。美的集团也是如此，不断地拆分业务，提供更多的平台让经理人成长起来。我们一定要记住，企业在任何情况下，都要关注到核心员工的发展水平和团队经验，因为这些因素决定

他们的需求力量。如果他们认为没有可能上升和发展的时候，企业也就失去了发展的原始动力。

不要满足需求而是引导需求

在现实生活中，我们知道人的需求其实是很难满足的，同样发现这个问题的是麦克利兰（美国哈佛大学教授戴维·麦克利兰（David C.McClelland）是当代研究动机的权威心理学家。他从20世纪四五十年代开始对人的需要和动机进行研究，提出了著名的“三种需要理论”。）。麦克利兰根据人们现实生活的经验，开始研究如何引导需求，而不是满足人们的需求。麦克利兰提出了人的多种需要，他认为个体在工作情境中有三种重要的动机或需要：

·成就需要：争取成功，希望做得最好的需要。

·权力需要：影响或控制他人且不受他人控制的需要。

·亲和需要：建立友好亲密的人际关系的需要。

具有强烈的成就需要的人渴望将事情做得更为完美，提高工作效率，获得更大的成功。他们追求的是在争取成功的过程中克服困难、解决难题、努力奋斗的乐趣，以及成功之后的个人的成就感，他们并不看重成功所带来的物质奖励。个体的成就需要与他们所处的经济、文化、社会、政府的发展程度有关；社会风气也制约着人们的成就需要。麦克利兰发现高成就需要者的特点是：他们希望得到有关工作绩效的及时明确的反馈信息，从而了解自己是否有所进步；他们喜欢设立具有适度挑战性的目标，不喜欢凭运气获得成功，不喜欢接受那些在他们看来特别容易或特别困难的工作任务。高成就需要者事业心强，有进取心，敢冒一定的风险，比较实际，大多是进取的现实主义者。

成就需要与工作绩效到底存在什么样的关系呢？首先，高成就需要者喜欢能独立负责、可以获得信息反馈和中度冒险的工作环境，他们会从这种环境中获得高度的激励。在小企业的经理人员和在企业中独立负责一个部门的管理者中，高成就需要者往往会取得成功。其次，在大型企业或其他组织中，高成就需要者不一定就是一个优秀的管理者，原因是高成就需要者往往只对自己的工作绩效感兴趣，并不关心如何影响别人去做好工作。再次，亲和需要与权力需要和管理的成功密切相关。最优秀的管理者往往是权力需要很高而亲和需要很低的

人。如果一个大企业的经理的权力需要与责任感和自我控制相结合，那么他很有可能成功。最后，可以对员工进行训练来激发他们的成就需要。如果某项工作要求高成就需要者，那么，管理者可以通过直接选拔的方式找到一名高成就需要者，或者通过培训的方式培养自己原有的下属。

员工成就的大小，取决于他们自我成就的激励和外部成就激励，而且自我激励会发挥巨大的作用，甚至起决定作用，自己对自己能够激励的话，成就的获得就不可估量。

如果完全去满足员工的需求，这是不可能的事情，所以不要在满足员工需求方面花太多的脑筋，而是应该选择能够自我激励的员工，选择成就动机高的员工。我们要不断地激发员工的成就需求，而不是去满足员工的需求，当员工的成就需求被激励出来，绩效就是无限的。

但是，中国人的成就动机尤其是自我成就激励的欲望不足，绝大部分的中国人都是知足常乐的。有一次我跟一个很著名的企业家聊天，我问他人生最终的愿望是要做什么。他告诉我是回乡下盖一栋茅草房，挖一个水塘，钓钓鱼，这就是他的人生终极想法。可是他当时在管理资产达80亿元的一家企业，我知道这是一个关键的问题，因此我担心这家企业无法更好地发展。事实证明，我的担心是对的，经过几年，行业遇到更大的竞争，更残酷的竞争，这家企业和这个企业家就真的往回退，现在这家企业不在了，真是很可惜，当时它是行业第一名。

这是我们需要特别留意的问题，很多人会认为不需要有那么高的企图心，不需要有太强的成功欲。这也许是在文化层面上的问题，我们的文化并不是一个自我激励的文化，是一个外激励的文化--外激励文化的成就欲望是比较弱的。麦克利兰的成就激励理论，需要我们了解以下两点：第一，人们是需要外激励。不要认为每个人会自己找事情做，会以很高的标准来要求自己。一定要有很强的外激励来激发他们，千万不要认为每个人一定会把事情做好。第二，要想尽一切办法激发人们内在的成就欲望。因为只有激发内在的欲望，人们的成就才能够真正地获得。

满足感并不一定带来高绩效

有了满足感就一定会产生高绩效吗？我相信答案是明确的：没有满足感一定不会有高绩效，但是有了满足感并不一定具有高绩效。甚至，高满足感的员工，也许会没有高绩效。

产生这个现象的原因是，满足感是个人需求获得满足而引发出来的，但是个人需求的满足和工作绩效并没有直接的关联，很多时候人们个人需求是非常个人化的，和工作没有任何的联系。有些人喜欢好的工作环境，这个工作环境就是他的需求，而不是在工作中获得绩效，所以当工作环境很好时，导致员工很有满足感，但是他并没有关心工作本身。

面对这样的情况，我们需要做出以下调整：

第一，满足员工的需求，让员工获得满足感。第二，让员工的满足感来源于工作本身而不是个人需求。工作本身可以用五个指标来说明：薪资、晋升、信任、同事关系、工作本身。薪资和晋升自然重要，这是人们工作满足感两个非常显见的指标；信任也很重要，因为信任就会减少紧张程度，不需要太多的监督和猜疑；工作本身是满足感最直接的一个来源，喜欢工作本身就会让工作很快乐，人自然容易获得满足感；同事的关系，也就是人际环境，这也是非常重要的一个因素，在一个亲和力非常好的环境中，人会很快乐，同事们互相帮助，可以推进工作的展开和取得绩效。

我们能够让工作绩效和满足感直接关联的时候，满足感和绩效会相互作用，而在这种情况下，人们会更喜欢工作，总是用创新的方法把工作做好，这个时候人们会享受工作，而且工作带来的绩效又增强了他们的满足感。

激励不发挥作用的情况

通常的情况下，激励总是会发挥作用的，但是，我还是要提醒管理者，在某些情况下，不管采用何种激励措施，都无法达到效果。了解和掌握这些情况，可以让我们更好地了解激励的作用，同时也能够针对问题做出选择。以下情况激励无法发挥作用：

第一，工作超量所造成的疲惫。当一个人工作能力很强的时候，往往承担非常重的工作量，当然也会相应获得高的肯定。但是当工作量到了引发疲惫的时候，如果给他设定一个休假的设计，结果就会导致这个人离开这项工作，虽然这是他喜欢并出色胜任的工作。有些时候，这样的错误非常普遍，很多人都是不断地鼓励大家拼命地做事情，但是如果一味让他拼命做工作，最后他会疲劳，哪怕他非常热爱这项工作，他也会离开的，这种疲劳已经不是激励可以解决的，应该做出调整。

第二，角色不清，任务冲突。工作的分工对于每一个人来说是至关重要的，没有明确的分工，人们就无法体现出自己的工作成效，也无法发挥作用，所以对于每一个人来说，清晰的职责和分工，是他们获得工作绩效的前提。然而，我们也常常发现，无法获得清晰分工的现象同样存在，甚至角色不清，他们并不知道直接汇报线路是什么，也不清楚什么样的工作标准可以参照，更加不知道应该倾听哪些人的意见，以及如何取得肯定和认可。他们承担着多种任务、多种角色，甚至很多任务和角色之间是冲突的。在这种情况下，无论使用何种激励措施，都无法获得工作绩效。

第三，不公平的待遇。当人们觉得被不公平对待的时候，任何激励的措施都是没有效的。公平对于每一个员工来说都是非常重要的，因为在人们的心目中，只有公平存在，所有的考核和奖励才会真正有效，如果公平本身已经不存在了，那么考核和奖励只是形式上的，而不是真正意义上的。因此，只要人们觉得不公平，激励就不会有效果。

综上所述，只要不满来自于疲惫、角色不清、冲突的任务和不公平的待遇，就不要从激励角度再去努力，因为不管再怎么花钱，再怎么承诺都是没有用的。可能人们会暂时接受管理者所做出的激励安排，但是，这并没有解决根本的问题。所以在以上三种情况下，我建议不要再动用激励的措施，而是切实地改变人们所处的工作状态，合理的工作量设计、清晰的职责、明确的任务以及公平的待遇，只有切实解决这些问题，人们才会安心工作，在此基础上，增加激励的措施，就会获得高的工作绩效。

不公平是绝对的

我们知道公平本身就是最好的激励，在公平的环境中，人们会产生高的工作绩效，所以如果说需求理论还不能直接产生绩效的话，那么公

平理论就很好地解决了这个问题，获得公平待遇就会直接产生绩效。

在公平理论（公平理论又称社会比较理论，它是美国行为科学家亚当斯（J．S．Adams)在《工人关于工资不公平的内心冲突同其生产率的关系》（1962，与罗森鲍姆合写）、《工资不公平对工作质量的影响》（1964，与雅各布森合写）、《社会交换中的不公平》（1965）等著作中提出来的一种激励理论，该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对员工生产积极性的影响。）中开篇就强调不公平是绝对的，公平是相对的。在管理的状态下，因为分工不同，承担的责任不同，所获得收益也不同，因此不公平是绝对的。但是我们需要公平，因为唯有公平才可产生绩效，所以公平理论在阐述了公平的本质特征之后，明确地指出：公平是一种感觉。这就给了我们一个很好的帮助，虽然不公平是绝对的，但是我们依然可以获得公平，因为公平本身是一种感觉，是一个人的判断，只要我们能够合理地提供判断的标准，公平感就会出现，也就可以获得公平的效果。如果我们用绝对意义来理解公平，公平其实是不存在的，但是我们从相对意义上来理解，公平是一种感觉，这种感觉是存在的。

公平感来源于什么？我们可以从下列公式中得到答案：

$$\frac{\text{我获得}}{\text{我付出}}=\frac{\text{他人获得}}{\text{他人付出}}$$

当人们比较的是付出，而不是获得的时候，就会产生公平感。在日常的管理中，我们忽略了让员工比较付出的引导，很多时候，大家较容易比较获得，尤其是在绩效考核完成后，很多公司需要奖励员工，但是因为是以奖励为主，因为没有很好地传播获得奖励的员工的付出，很多人反而认为不公平，这些获得奖励的员工也没有真正地受到尊重，甚至带来伤害。

公平理论的核心就是通过比较每一个人的付出，使人们获得公平的感觉。因此在奖励员工的时候，一定要把获得奖励的原因彰显出来，让大家了解到先进员工的付出，最重要的不是公布奖励的结果，而是公布他取得绩效的过程。如果我们只是公布奖励的结果和奖金数量，很多人的内心觉得不公平，觉得大家都应该分享。比如说一等奖是10万元，奖励一名贡献突出的员工，但是这个时候其他人都觉得不公平，因为其他人只拿1000元钱，大家就开始觉得这太不公平了，也太糟糕了，为什么他拿10万元，哪怕他拿1万元，剩下9万元给我们分分也好。但是如果我们宣布一名员工获得一等奖，之后公布他所做出的绩效和所付出的努力，公布他一年来所做的事情，所耗费的精力和时

间，依然是奖10万元给他，大家就没有意见了，而且觉得很公平，因为大家发现这名员工所做的事情，他们无法做得到，正是这名员工的贡献，才有公司的进步。大家会欣赏他，同时也支持他得到这10万元的奖金。

在运用公平理论中，最大的困难是管理者认为公平的东西，员工认为不公平。这是一个难题，而且非常普遍，往往因为所处的位置不同，承担的责任不同，看问题的角度不同，对于公平问题的看法差异很大，所以要求管理者一定要了解到员工的真实想法。第二个难题是我觉得最有意思的一个地方，其实中国人对公不公平并没有我们想得、看得那么重，中国人最关心的不是公平，而是平均，他们不是特别在意公平还是不公平，他们最在意的，实际上是平均。如果设立奖金，那么大家都要有奖金；如果有激励的安排，那么大家都要受到激励，所有的事情，公平不重要，最重要的是所有的人都要平均获得。所谓“不患贫，而患不均”、“不平则鸣”等都是这种心态的反映，我们要特别地注意。

人会成为他所期望的样子

期望理论（期望理论最早是由美国心理学家维克托·弗鲁姆（Victor H.Vroom）在1964年出版的《工作与激励》一书中首先提出来的。期望理论认为，个体行为倾向的强度取决于个体对这种行为可能带来结果的一种期望度，以及这种结果对行为的个体来说所具有的吸引力。期望理论用公式表示为：激励力量（M）＝目标价值（V）×期望值（E））是我最喜欢的激励理论，因为只要运用这个理论，工作绩效就会直接获得，同时它也是培养年轻人的有效方法。我记得这样一个故事，一组关于期望理论的研究专家决定做一个实验，他们来到一所中学，在新生入学的第一学期，举行了一场选拔赛，在500名学生中选拔出最优秀的50人。为了更好地培养这些优秀的学生，专家们说服学校在全校100名教师中也进行一次选拔赛，选拔最优秀的5名老师来负责教育这50名优秀的学生。6年后，这些学生要毕业了，在最后的毕业考试中，这50名学生的确以全校最优秀的成绩毕业，而这5名老师在这6年间也获得非常大的提升，都成为当地特级教师，获得无数的奖项。

在这个时候，专家小组公布之前选拔赛的成绩，这50名学生并不是最优秀的学生，专家只是随机抽取，这5名老师也是随机抽取得到的。但是经历了6年，5名老师和50名学生真的成为最优秀的老师和学生，这就是期望理论。

期望理论的运用需要三个基本的条件，第一，期望价，也就是设定的目标，必须让成员相信这个绩效目标是可以实现的；第二，是媒介，需要有获得信任的载体和措施，我们称之为媒介；第三，对于期望目标的评估，确信这个目标。这三个条件缺一不可，简单地说期望理论其实就是设计一个绩效目标，并让人们确信这个绩效目标，最终实现这个绩效目标。在上述的故事里，全校最优秀学生和老师是绩效目标，选拔赛是媒介，5名老师和50名学生确信自己是最优秀的。

期望理论是培养年轻员工主要的方法，因为年轻人都对自己有很高的期望，因为可塑性很强，所以完全可以按照我们的期望来塑造他，我们想要他成为什么样的人，他就可以成为什么样的人，关键是如何运用期望理论。

运用好期望理论，需要做到以下几点：

第一，设计的目标不要太高，不要设计一个根本不能实现的目标，因为无法达到的期望等于没有期望。曾经出现过这样的情况，组织确定了一个全员的目标，这个目标太宏大和高远，结果95%的人认为根本无法实现，同时又知道不可能开除95%的人，所以所有的人都不在乎这个目标，也不要求自己朝着这个目标去努力。一个没有人相信会实现的目标，是一定不会有激励效用的。第二，需要有媒介，需要设计一个让所有人认为公平可信的载体。第三，承诺要兑现，不管最后多少人达成期望，都一定要兑现当初的承诺，这样才可以激励人们向更高的期望努力。

金钱是最重要的激励措施

我曾经多次问过一个问题：根据你们的管理经验看来，你们认为金钱在激励上是否非常重要？答案有五个:（1）非常重要；（2）相当重要；（3）重要；（4）不太重要；（5）不重要。无论是在哪一所大学的商学院做测试，结果几乎一样，只有非常少的同学选择答案（1）和答案（4），绝大部分的同学选择了答案（2）和答案（3）；而选择答案（5）的人几乎没有。

在选择答案（2）和答案（3）的绝大部分同学中，大家的理由也几乎是一样的，概括起来大致有三点：对于高层次的员工来说，金钱对他们已经不太重要，在低层次的员工金钱非常重要；没有钱万万不能，可是钱又不是万能的；自我实现，获得成就比金钱更重要，在某种程

度上讲，精神激励比金钱激励更加有效。

以上三种观点是大多数同学的选择，可惜这样的理解是错的。我们谈论的是金钱在激励上是否非常重要，而不是每个人对于金钱的看法。绝大部分的同学之所以没有理解到金钱在激励上非常重要，就是因为他们把自己对于金钱的看法放到了对激励的理解中，这样就导致了他们认为金钱相当重要或者重要，但不是非常重要。但是，这的确是错的，一定要纠正过来，需要明确地知道：在激励上，金钱非常重要。

为了说明这个问题，我们先来了解什么样的激励是有效的。当我们确定需要动用激励措施的时候，衡量采用的激励措施是否有效，有三个基本的特征：重要性、可见度、公平感，具有这三个特征的激励措施就会产生效用，如果没有这三个特征，激励措施就不会有效。

公平感我们不再做解释，在前面已经做了介绍，我们在内部运用激励措施的时候要关注公平感，这是内部可以控制的特征，所以，只要激励措施具有重要性和可见度这两个特征，我们都会认为是最有效的激励措施。如果用激励措施的特征来做标准的话，对于上述这个问题，答案就显而易见是（1），即非常重要。因为金钱的重要性足够，可见度足够。金钱在今天的生活中是价值的标识，整个社会的价值可以用金钱来衡量，所以金钱一定是非常重要的激励措施。当然，如果有一天社会的价值不用金钱衡量，金钱的重要性和可见度都不足够了，那个时候，金钱就不再是重要的激励措施。

但是为什么绝大部分的同学没有选择“非常重要”？为什么绝大部分同学都认为对于高层次的人来说，金钱不再重要？这里面有一个误区，其实是对于高层次的人来说，产生激励效果的金钱的数量需要得更大，而很多时候这个数量是无法获得的，因此高层次的人就很少谈金钱的激励作用，因为他们很清楚他们无法获得更多的金钱激励，不如就不再谈论和要求。事实上对于低层次的人来说，比较少的金钱就可以有激励的效果，而对于高层次的人来说需要很多的金钱才能获得激励的效果。

而为什么对于一些人来说精神激励更重要？这个问题同样是有一个误区，认为对于一些人来说精神激励更重要，我没有反对这个看法，但是我还是希望大家清楚地认识到，当精神激励重要的时候，并不意味着金钱激励不重要，对于一些人来说，需要更多的激励才会发挥作用，既要金钱的激励，还需要精神的激励。

金钱只是我选择来作为一个例子，帮助大家了解有效激励的衡量标准，按照重要性和可见度来衡量，除了金钱之外，还有晋升、福利、

社会地位、成就以及特别的奖励等，这些都是有效的激励措施。所以动用激励措施的时候，一定要突出重要性和可见度。只有突出这两个特征，又在一个公平的环境中，激励才会得到预期的效果。

奥运会就是极好的例子，相对于所有的体育赛事来说，奥运会具有独特的地位，对每一个运动员来说，他们会把在奥运会中获得奖牌作为毕生的追求。因为奥运会把运动员的奖牌和最重要的事情，以可见度最高的方式联结在一起，获得奖牌的运动员，看到的是国旗升起，国歌奏响，传遍世界的每一个地方，在那一瞬间，一生的重要性和可见度都彰显了出来。

所以，激励的设计非常重要。很多时候，大多数的管理者会认为，激励措施最重要的是满足员工的需求，理论上好像没有什么错误，但是事实上如果以满足员工需求来安排激励措施的话，就会发现非常困难，一方面是每一个员工的需求不一样，另外一方面也很难了解到员工的真实需求。因此最好的方式，从重要性、可见度去设计激励措施，在激励应用当中，我们应该记住激励措施是否有效，只取决于重要性、可见度和公平感，而不是每个人的需求满足程度，就如我小小的测试表现出来的结果一样，很多人用自己对于金钱的需求做判断，结果做出不正确的选择。如果依据需求来做判断，激励是很难有效的，一定要用激励措施的特征来判断。

成本最低而且最有效的四种激励措施

激励需要成本，这个肯定是的。无论是晋升、特别的奖励还是福利等，都需要花费成本，这就要求在运用激励措施的时候，需要关注到成本，寻求成本低效果好的措施。

1.鼓掌

在所有的激励措施中，鼓掌是一个花费很少，但是效果极佳的选择。鼓掌并不需要花什么钱，但是重要性和可见度都很高。得到掌声就是得到肯定，这对每个人都很重要。但是就是鼓掌这样简单的措施，并不是所有人都会运用，更多的管理者甚至不知道鼓掌应该是多少次，我因此很怀疑人们是否运用了鼓掌这个最简单的激励措施。我曾经问这个问题无数次：“鼓掌，需要鼓多少下？”绝大部分的回答是“三四下”。其实只要我们自己鼓掌来测试一下，就会发现三四下是没有感觉的，时间太短，无法感动听者。所以鼓掌要超过九下，只有超过九下的掌声，听者才会感受到，同时被感动，了解到大家对他的肯定和

赞赏，他才会因此获得激励并更加努力地工作。因此，只要我们用掌声来做激励，就要长时间、热烈地鼓掌，必要的时候还需要起立，站立起来长时间地鼓掌，这样的激励是非常令人振奋的，可以给人非常明确的肯定和赞赏。

2.赞美

赞美是第二个花钱比较少、激励程度高的措施。曾经有人做过调查，结论是当上司能够给下属直接的赞美，激励效果非常好。日常的管理经验也告诉大家，当众表扬是非常有效的奖励。大多人认为最有效的激励是针对工作上的表现，管理者亲自并立即给予表扬。美国的格兰德·格雷厄姆（Gerald H.Graham）博士主持过一个调查，结论是，最有效的激励技巧包括：

·员工表现杰出时，上司亲自道贺

·上司亲自写信表扬好员工

·以工作的表现作为升迁的基础

·管理者公开表扬优秀员工

·管理者召开会议公开奖励部门或个人表现优良者

但是上述有效的激励措施，日常管理中却并不常见，管理者总是采用奖金的方式，在年底做表彰，不习惯在日常的行为中，运用激励的措施。有些时候，一句赞美和肯定的话，所带来的激励效果是不可估量的，这件事情就发生在我自己身上。我第一年做教师的时候，讲授的课程是大学一年级的《马克思主义哲学基本原理》。在我教师生涯的第一个学期，我遇到了一群非常好的学生，当学期的课程进行到一半的时候，有一天我按照往常的习惯提前十五分钟到课室，一进门我就愣住了，因为在课室的黑板上整整齐齐地写了一句话："陈老师，这个周五课程结束的时候，我们盼着下一个周五的到来。"就是这样一句话，令我感慨无比，我也因此知道，"做一个令学生喜欢的老师，是我人生最重要的价值"，也因为这句话，我一直很努力地做一个令学生喜欢的老师，直至20多年后的今天。

3.鲜花

鲜花是相对花钱比较少、激励效果明显的第三个措施。因为鲜花在人的生活中有着非常多的象征意义，可见度也很高，管理者需要学会运用这个激励措施。我就是常常被学生们的鲜花感动，在教师节的时

候，在课程结束的时候，在学生毕业的时候，每一束鲜花都让我不断地感受做老师的幸福，也不断地感受到学生给予的肯定和期望，也不断地自我激励，不要辜负这些鲜花、这些期望。

4.隆重的仪式

隆重的仪式相对来说需要花费多一些成本，但是隆重并不是豪华，而是要用心赋予仪式一些价值。日常生活中会有很多特殊的时刻，如果我们能够利用好，并给予隆重的仪式，带来的激励效果是显而易见的。

我曾经参加过一家公司的新员工入职，很多公司都是给予新员工培训，了解公司的情况。但是这家公司在新员工入职的安排上却用了一个非常不同的仪式，就是为每一个员工发一个刻有公司和员工名字的杯子，这个杯子由老员工一对一地交给新员工。两年后，我又一次和这些曾经的新员工见面，他们都告诉我，入职的一个杯子让他们印象非常深刻，在那一刻他们知道自己是公司的一员，而且非常珍惜这个杯子。

但是，无论如何，激励都是需要成本的，因此需要管理者有效地运用激励措施。激励作为最重要的技能，需要每一个管理者都真正掌握并有效运用。激励一定要针对人性，激励一定要符合时代的潮流，一定要了解到每一个时代人们的需求特征的不同--20世纪80年代之前我们可以评选“先进生产工作者”，2005年之后评选的就是“超级员工”，到了2009年评选的就是“快乐员工”。

激励还需要个性化和制度化的配合，如果激励完全是制度化的，那么激励很容易变成保健因素，更糟糕的是制度化会减弱激励的效果。比如很多公司给每个月生日的员工购买蛋糕一起过生日，但是第一年之后，如果还是用同样的方式做第二年的安排，所有的员工就不会有好的感觉，生日的安排就没有激励的作用了。因此，在激励中需要个性化和制度化的结合，充分发挥管理者自己的想象力，给员工一些惊喜，就会得到很好的激励效果。

第6章　决策如何有效

集体决策，个人负责，而非个人决策，集体负责。

一个最重要的领导行为，就是怎么快速决策，并保证这个决策是有效的。决策是领导者的日常管理行为，同时决策本身又和很多问题相关，我们看看图6-1。

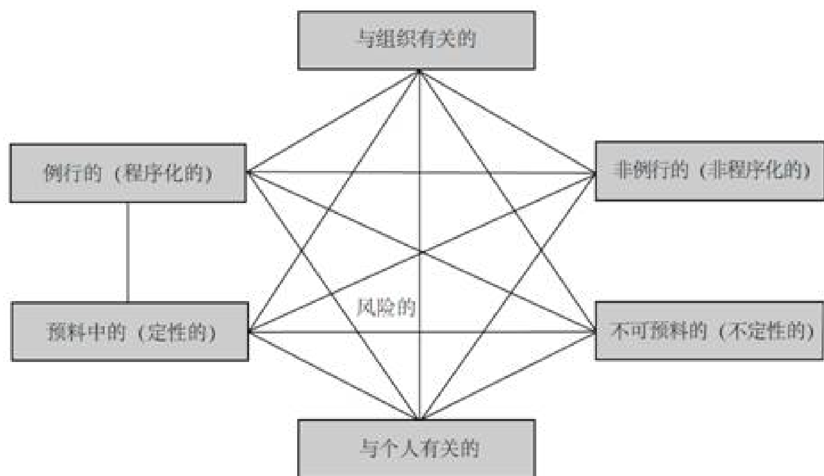


图6-1 决策的分类

图6-1是很标准的关于决策的分类。这个分类里面，大家发现决策其实很复杂。它有可能跟组织相关，有可能与个人相关，有可能是例行的，有可能是非例行，有可能是预料中的，也有可能是不可预料的。其实在做很多决策的时候，你都会觉得困难，包括我们每个人，我们要不要学习，要不要给员工多投入，要不要培养他们，要不要转换行业或者地区，甚至是否需要改变自己的目标。

有一次，一个已经具有相当规模的企业老板来找我，告诉我他的一些困惑，但是我们两个人的意见却有非常大的差距。这个老板认为不能给员工太多的投入，包括培训、工资以及其他的资源。他认为如果员工有很多钱又很聪明，老板就管不了他，而且这个员工会有很大的可能在某个时候选择离开。所以老板认为最好的方法就是不要让员工有那么多钱，也不要学得太聪明，只有这样的员工才可靠。我没有认同他的意见，虽然老板是可以觉得他的员工好管，问题是如果不让员工成长和发展，这就有点像武大郎开店，企业能够保留下来的员工都是没有发展欲望的员工。如果这样下去，企业就没有办法做得更成功。但是，老板一句话把我顶回来，他说："我干吗要那么成功？我现在不是活得好好的。"

的确，这个老板好像没有什么错误，因为这就是他的选择，这就是他

所做的决策，对他来说，他关心的就是现在如何活下来，而不是未来需要做什么。这就是决策了，决策决定你的选择。

决策的目的是为了执行

经常有很多人问我，怎样保证决策是正确的，我几乎无法回答这个问题。如果我们的目的是寻求决策的正确性，我们其实已经偏离了决策的方向，决策是为了能够执行，而不是追求正确性，或者说决策正确性指的不是决策本身而是决策得到执行的结果。

我们常常在判断一家企业的决策对或错的时候，其实并不是看这个决策本身，而是看这个决策是否能够最后获得执行并取得决策的效果。其实对于决策来说，主要是看决策者做出决策的时候，能不能让决策执行到位，而且是否可以坚持到获得决策结果。所以有人常常讲，经理人其实最后是意志力的比拼，并不是对错的比拼。就是谁能挺到最后，谁能活到最后，大概谁就是对的。

所以，今天我来讲解决策，重点是在于：做出决策之后，能不能够确保决策获得真正执行。

我们来看看图6-2。



图6-2看起来很简单，但恰恰是暴露大部分决策没有最后落实的主要原因。由图6-2就可以看到问题：从步骤1“识别问题”开始，到步骤6“选择方案”，这个过程是决策过程。决策本身就是选择（步骤6），但是如果我们把决策落地执行的话，就要解决问题，而不是做出选择。也就是说，决策是要解决问题而不是简单做出选择，如果简单做出选择，只是完成了决策的过程，而决策本身是要解决问题的，只有把问题解决了，决策才会获得结果并被检验。

图6-2 选择决策和解决问题的区别

这张图说的意思是什么呢？如果要获得决策结果，就必须保证执行决策的人从步骤1就开始参与决策，也许他们没有决策的选择权，但是必须在决策的全过程中。只有这样，决策才会获得落实，也才会获得结果。也就是说，如果我们确保决策是可以执行到位的，那么执行决策的人开始就要参与决策，从步骤1“识别问题”开始就要参与。我们绝大部分犯错误的地方，就是做出决策选择的是一组人，执行决策的是另外一组人，因此决策就无法获得实施，问题出在这儿。

我们看看英特尔公司的例子。1984年，外部环境的变化以及英特尔公司内部环境所遭遇的种种挫折使得DRAM这一产品面临着巨大的危机，英特尔公司发现他们很难对外部环境的变化做出有效的回应。1984年11月，英特尔公司的管理层清楚地预见到公司应该依靠生产微处理器来实现其未来的发展，因此决定退出DRAM这一产品。对于英特尔公司来说，做出这一决定是非常艰难的，因为DRAM是公司15年前发明的具有绝对竞争力的产品，即便是在1984年，这个产品依然是公司的技术驱动器。但是，当公司发现该产品将要无法回应市场变化的时候，毅然决然放弃，并将这一市场让给为数不多的日本企业和美国的竞争者。在接下来的10个月时间里，大量的中层经理人员参与制定并实施退市的决定引发的一系列决策，包括在保持客户对公司信任的同时，重新部署公司资源（包括技术、工艺和制造能力）。

安迪·格鲁夫在英特尔公司的内部分析会上将DRAM描述成英特尔公司的一个完全成功的产品，他认为DRAM业务支撑了英特尔公司十多年，为公司开发了很多资源，在最需要的时候可以在英特尔公司内重新进行资源配置。更重要的是，DRAM是英特尔公司在正确的时间选择的退出产品。正是这个选择，让英特尔公司明确了和变化市场的关系，也学会了如何创新地整合外部资源。英特尔公司的例子说明决策需要执行的人全员参与，这样决策才会获得成功。

这是决策的第一个重点，即做任何决策的时候，首先不是判断这件事情要不要做，而是判断能不能找到人去做。杰克·韦尔奇在带领GE高速成长的时候，很大一部分的增长是通过购并方式获得的，GE也是购并成功率最高的企业之一，而其成功的关键因素是：找到实施购并的经理人，并让这个经理人从了解情况开始就参与购并的全过程。因此，做出决策选择之前，要先确定谁来执行这个决策，之后才开始展开决策的过程。

相反，我们几乎没有判断这件事谁去做，而是先把决策确定下来，再考虑谁去做合适。这个决策一旦下来之后，安排去执行决策的人就要花很多时间来理解这个决策，来消化这个决策，更多的人也许会去评价这个决策，而不是去执行，一旦实施地不理想，就开始更换执行的

人，或者更换决策。这恰恰就是决策不到位的主要原因，其根本性的错误是把决策和解决问题区分开来，其决策本身就是要解决问题。

重大决策必须是理性决策

从管理的决策角度来说，决策分为两大类，一类叫做日常决策，一类叫做重大决策。每一个管理者，都会面对日常决策和重大决策的挑战。

管理决策困难的地方是，既要面对人，也要面对事。所以管理者既要具备自然科学的思维方式，也要具备社会科学的思维方式。什么是自然科学的思维方式，什么是社会科学的思维方式，我用比喻来做个简单的说明，自然科学的方式就是数学的方式，微积分和极限，不断的细分或者趋近事实。正是这样，自然科学思维方式可以用实验不断接近真理的方式来获得对于事物的判断，也正是这种实验的特征，可以允许不断地犯错误，不断地实验和调整，最后获得成功就是成功，之前的错误可一笔勾销。

而社会科学的思维方式又是另外一种特征，社会科学的思维方式就是文学、史学、哲学的思维方式。社会科学的思维方式所具有的特点，使得我们无法用实验的方式来认识事物，不能犯错误，一次错就无法挽回，和自然科学的思维方式刚好相反。管理科学具备了自然科学和社会科学的两种特征，因此进行管理决策的时候，我们不能简单依据数据，也就是科学的方式来判断，也不能够简单地凭借经验来做判断，对于重大的决策，我们必须考量诸多的条件和因素，才能够做出决策，而这个过程我们称之为理性决策的过程，我们必须力保所做出的选择不能偏差太大。

也正是由此，我非常希望管理者既要有自然科学思维方式的训练，也应该具有文史哲的素养和思维习惯，这些训练如果都具备的话，对很多东西的判断和处理就简单一些。

当要做一项新制度和新安排的时候，要先在局部试点，不要全面铺开，因为管理决策不能够犯错误，所以先要实验，获得成功的经验，之后再全面实施。请记住管理上任何新的变化，都不要全面展开，因为那样风险太大，也违背了管理学科的特性。

我非常欣赏小平先生的“经济特区”建设的策略，正是四个经济特区的成功，我们才在全国范围展开了30年改革开放的进程并获得了世人瞩

目的成就，如果没有四个经济特区的建设经验的摸索，改革开放的决策也许无法取得今天的成效。

我们要有科学的态度，实际上要有两个态度，一个是要有自然科学的态度，以事实、以数据、以真理说话，还有一个叫社会科学的态度，以本质、以人性去说话，没有这两样东西合在一起，决策就很难有效，所以重大决策一定要理性决策。

理性决策怎么做？其实也很简单，就是训练自己掌握理性决策的步骤，一旦这些步骤成为你的思维习惯，你也就具有了理性决策的能力。

步骤1：识别问题

在决策的时候，我们会遇到很多问题，所以理性决策的第一步是识别问题，识别问题的标准是依据理想与现实之间的距离。

在这一点上我们很多人就没有理性决策的习惯。我举个例子，很多企业的每一年目标都比前一年有增长的设计。比如一家企业2008年完成9亿元销售额，希望2009年增长30%，达成12亿元的目标。如果这个目标确定，我们就要确定如何实现。大部分人在做完12亿元目标的决策之后，他就开始分析怎么样可以实现这12个亿。问题就出在这里了，理性决策不是识别12个亿的问题，而是分析增长的30%如何实现。做理性判断的时候，就是分析12亿元和9亿元之间的差距到底是什么，围绕这个差距来分析影响它的主要因素是什么，有什么限制，需要哪些资源。当把这些问题都识别清楚了，就可以做出一些合理的判断。

所以有些时候，我不太建议请专家来做决策，你可以参考专家的意见，但是一定不要依据专家的意见做出决策，更加不能请专家来做出决策，虽然我自己也多数情况下被称之为专家，但是我很清楚专家所具有的三个先天的局限性。第一，专家在分析情况的时候都是以理想性来分析的，不是理性，总是会在理想状态下，来做问题的识别。第二，专家最大的局限性，是专家并不需要对决策承担最后的责任。第三个局限性就是，他所依据的数据都是整理过的，专家会保证获得数据的工具是正确的，但是无法确保数据是正确和全面的。

所以识别问题的时候，还是要真实地考虑自己的现实和理想之间的差距才行。你不能完全借助于现实的情况做分析，必须识别理想和现实之间的差距到底是什么，也不能完全依据理想来做分析，那同样是无法区别问题而导致决策非理性。

TCL购并汤姆逊的时候，TCL公司也做过很多咨询，几家专业的咨询公司给TCL公司做了报告，同样它也请教了行业内外的很多专家，一部分认同购并，一部分不认同。最后TCL公司根据自己的国际化的理想，决定购并汤姆逊。今天这个购并案给TCL公司带来的重创还在恢复中，如果回过头来看，应该是决策非理性，没有识别判断购并汤姆逊的理想和TCL公司现实之间的差距是什么，有没有限制，还要哪些资源等这些问题，比如说人力资源的问题、法国市场的消费者习惯的问题等限制，这些限制的资源没有识别，结果可想而知。

步骤2：确定标准

理性决策的第二步就是确定什么因素与决策相关。

我们必须清楚地知道什么因素和决策相关，这些因素是否可以观察，是否具体，是否可以测量。当一些和决策相关的因素无法观察和测量的时候，决策常常会遇到阻力，甚至决策无法得到实现并带来极大的损失，所以理性决策的第二步是非常重要的。

大亚湾核电站项目确定建设之后，在香港引起很大的震动，并提出要抵制建设的要求。大亚湾核电站成立了一个公共关系处，当时在国内的公司中没有任何一个组织结构中有这个安排，但是他们设立了这个部门。为什么呢？因为他们预先估计到香港团体的意见会影响这个项目实施，这是一个相关度极高的因素，必须做出安排。他们把香港地区的各个团体的代表者组织起来，安排这些代表来大亚湾参观，了解整个设计和工程质量，实地考察电站的设置和保障工程，又请了很多专家去和代表们交流，最后大家达成共识：核电站是安全的、可靠的，同时香港是可以受益的，于是大亚湾核电站的项目得以顺利进行。

确定什么因素与决策相关是非常重要的，一定不要忽视。中国成功举办了2008年奥运会，从决策的角度来看，是把所有相关因素都考虑到了，天气、不同文化、不同国家的立场、运动员、观众以及奥运会本身。

步骤3：分配权重

事实上并非每一个标准都是同等重要的，恰当考虑它们的优先权是第三步。通过对每一个与决策相关因素的重要性的判断，也就是明确步骤2所述标准的重要性，可以使我们更能够解决关键问题，把资源分配到重要的地方去，以保证决策的选择是正确的。

步骤4：拟订方案

列出能成功解决问题的可行方案；无须评价，仅需列出即可。对于决策所需要的方案来说，在没有做出选择之前，越多越好，不要在决策之前就做出选择，就制约提出方案，这样会影响决策本身。

步骤5：分析方案

在列出的所有方案里面做出分析是一个关键的步骤，在这个步骤里面，我们需要分析方案是否可行，实施这个方案的代价高吗？可能遇到的风险大吗？在这里特别要注意两点：第一，分析方案应该着重于建议，而不是人；第二，需要分析社会愿望因素--取悦上司还是同事。

当你在分析方案的时候，一定要着重建议，不要管是谁提出来的，千万不要因为是高层管理者提出的方案就要给予足够的重视，也不要因为是专家提出的方案就有更强的选择性，我们需要依据方案本身，而不是提出者的影响力。在做决策的时候，我们存在不够理性的一个原因，就是谁官大谁说了算，理性决策的时候是不能这样的，我们只需要关注建议。

社会愿望因素考虑取悦上司还是同事？其实表达了这样一个思想：在分析方案的时候，要考量以下因素，如果这个方案是需要所有人去执行的话，取悦同事的方案比较容易获得成功；如果这个方案是要上司批准的话，那么取悦上司的方案比较容易通过。所以要求我们不要自己评估方案好还是不好，一定要看这个方案拿来干什么用，需要获得什么人的支持。

步骤6：选择方案

在前面步骤的基础上，我们开始做出决策选择了，如何选择方案，就是决策本身，我们需要界定以下一些问题：这个方案是最好的吗？用前面的步骤来判断；选择这个方案是妥协的结果吗？这个方案可以让所有参与决策的人满意吗？在做出选择的时候是否受到权力的影响？界定这些问题，只是希望选择更加理性，而不是受个人因素影响，包括权力的影响。

步骤7：执行方案

进入实施步骤，就要考虑所有执行的人是否可以接受所选择的方案，执行方案过程中资源是否受到限制。如果执行者不能够接受决策方

案，决策就不会获得效果；同样，如果实施中资源受到限制，难免决策也会无法得到执行，因此在实施决策的时候，需要特别关注这两个问题：接受程度、资源限制。

步骤8：评价方案

评价决策的效果有很多方法，最直接的方法就是控制过程，检验后果，改善推进。

集体决策 个人负责

多年的管理观察使我发现在我们的日常管理中，最多看到的现象是个人决策，集体负责。很多时候，决策是一个人确定，但是要集体来讨论，来承担，而且常常借助于集体的力量来体现个人的意志，这是特别需要纠正的错误。

集体决策

选择集体决策，是因为集体决策是一个风险相对小的决策，因为这是集合群体的智慧，相互碰撞和选择迁就的结果，因此集体决策就有它的局限性：集体决策不是最好的决策，同时集体决策是一个折中的选择；但是正因如此，集体决策有着最重要的特性，即它是一个风险比较小的决策。

管理者所要做的是保证整个经营过程良性和持续，因此如何降低风险就是管理者优先选择的逻辑，在这个前提下，集体决策就是最好的选择。当然集体决策并不意味着“跟着签字”，上边签，下边也签。而是要告诉每一位参与决策的人，我们能做什么样，我们行为的边界是什么，以及相配套的奖惩制度。只有这样，人们在签字时才会真正尽自己的责任，才会有将工作做好的动力。做到集体决策有效需要团队的智慧，至少需要满足这样一些条件：（1）相对少的人数且可以信任；（2）互补的技能；（3）共同责任感基础上的具体目标和共同的工作方法。

1.相对少的人数并能够信任

集体决策的第一个前提是决策成员的相互信任，这种信任需要成员的坦诚和相互的沟通，更重要的是需要改变日常的一些管理习惯，注意

以下常见的问题：

·是否可以短时高效地举行会议。举行会议是决策最常见的工作方式，这种工作方式要求能够采用大家接受的形式处理问题、交流看法并明确各自的职责，这种工作方式要求必须能够达成共识并形成决议，如果会议议而不决，甚至经常无法把会议进行下去，经常跑题、经常争论并坚持各自的见解，恐怕就无法进行有效的决策了。

·是否能够高频度无障碍地交流沟通。无障碍的经常性的沟通是决策有效的最关键因素。在多数的情况下，得不到好的结果是因为彼此的不理解和信息不对称。因此在决策层面需要做沟通渠道的设计，沟通信息的正式传递，沟通信息的发布以及沟通方式的设计，需要不断地进行沟通的评估和培训，使得每一个成员能够顺畅地沟通。

·是否都能开诚布公相互配合做事。如果集体决策需要用一种状态来描述，那就是开诚布公相互配合。记住，集体决策是一个相互依赖的关系，不是管理与被管理的关系，是支持和分工的关系。很多情况下，我们要求每个人应该意识到自己的作用是至关重要的，每一个人都是整个流程的组成，缺一不可。

·是否都能了解其他人的作用和技能。了解各个成员并尊重每一个人是形成信任的首要前提。了解他人的意义在于可以使每个人的作用和技能得到发挥，了解他人的最好作用是能够带来机会，一个可以信任的机会。

2.互补的技能

集体决策的第二个前提是决策成员的技能互补，这些技能主要是指以下三类：技术性或职能性的技能、解决问题和做决策的技能、人际关系的技能，这些技能的互补需要成员的坦诚和相互的沟通，更重要的是需要改变日常的一些管理习惯，注意以下常见的问题：

·所有的三类技能，不论是实际的还是潜在的，能否反映团队的成员资格。在这些技能中，我最为担心的是成员们过多依赖人际关系技能，而忽略了技术性技能或者解决问题的技能，因为在大多数的情况下，人们喜欢折中，喜欢从众，如果是这样我们就得不到互补的技能。

·每个成员有无可能在所有三类技能上把自己的水平提高到团队目的和目标所要求的水平。也许大家具备这些互补的技能，这时另外一个要求就摆了上来，那就是我们需要确认这些技能符合目标所要求的水平，没有这个标准，这些技能也不能够保证决策的有效性。

·无论从个人或是集体的角度，决策成员是否愿意花时间帮助自己和他人学习和发展技能。这是一个相当重要的问题，因为如果成员们不能够帮助自己和其他人学习和成长，对于决策的可靠性我们就要担心。

3.共同责任感基础上的具体目标和共同的工作方法

集体决策的第三个前提是决策成员的责任感、具体目标和共同的工作方法。共同的、有意义的目标能确定决策的基调和意向，具体的业绩目标是这个目标整体的一部分，两者的结合对业绩是重要的。在此基础上形成共同工作方法的核心在于，在工作的各个具体方面以及如何能把个人的技能与提高团队业绩联系起来拧成一股劲的问题上达成一致。注意以下常见的问题：

·所使用的工作方法是否具体、明确。

·每个人是否都能真正理解并一致接受这种方法及它是否能带来目标成就。

·这种方法能否利用和增强所有成员的技能。

·这种方法是否要求所有成员对实际工作做出同样的贡献。

·这种方法能产生开放的相互影响、就事论事地解决问题、根据成果进行考核等结果。

·是否所有的成员都以同样的方式说明这种方法。

·这种方法是否可以随时进行修正和改进。

个人负责

责任的问题一直是管理的基本问题，集体决策的实现需要个人负责来保证。责任的概念永远是个人的概念，没有集体责任这样一个概念，在这个方面我们需要非常明确，不能够有任何的含糊。在西方的管理理论中很少探讨责任的问题，因为在西方的文化中，责任是非常清晰的，人们在行为习惯中就形成了个人责任的意识，责任成为一个从业人员的基本素质。但是中国传统文化一直强调中庸，强调求和与迁就，人们不习惯于个人承担责任，反而比较习惯从众，加上民间盛行“枪打出头鸟”、“法不责众”的说法，人们更是希望责任淹没在多数人中，所以对于责任意识而言我们可以说是先天弱势。但是，没有明

确的个人责任意识，就无法让管理变得有效，如果没有个人责任意识，就无法承担经营的后果，最严重的是，没有个人责任意识，就不会有风险控制。归纳起来我们可以确定，个人承担责任乃是我们对自己和他人做出的严肃承诺，是从两个方面支持集体的保证：责任和信任；集体成员之间相互承担责任可以用来检验集体目的和方法的质量。唯有传递责任，我们才能够实现真正的管理，我们才有可能看到企业组织中每一个人的工作质量，每一个人努力的方向，每一个人的相互帮助和支持。换句话说，就是管理只对绩效负责，没有个人的责任也就没有绩效可言。

实现个人负责，需要确定这样一些要素：

·我们每一个人是否都愿意为集体的目的、目标、方法和工作产出负起责任。

·你能否并是否根据具体的目标来衡量进步。

·是否所有的团队成员都感到对所有的衡量指标负有责任。

·是否所有的团队成员都明确什么是他们的个人责任，什么是大家共同应负的责任。

·有没有“团队只会失败”的感觉。

在实际的管理工作中，我们常常被一些日常的问题所困惑，集体的目标到底是谁的目标？工作方法是否应该坚持一致性？工作结果的价值如何评判？对这些问题的看法决定了人们如何去工作，也就决定了决策最终的执行效果。

个人决策的局限性

对于管理者而言，决策是他必须要做的选择，也可以说管理者本身就是决策的制定者。因此管理者需要知道在决策的过程中，自己会有很多局限性，这些局限性是有效决策的障碍。

四个“人际错觉”

个人常常犯一些习惯性的错误，我称之为“人际错觉”，这些小的障碍

我们几乎每一个人都或多或少地存在。

第一个是首因效应。在人与人交往的时候，往往第一印象决定彼此的判断，这就叫首因效应。事实上你第一次见到这个人的时候，第一印象不见得就是对这个人真实情况的反映，但是人们会习惯以第一印象做判断，而且第一印象根深蒂固，需要很长时间才可以淡化，也许我们古语所言“路遥知马力，日久见人心”有这样一层意思。虽然我坚持认为第一印象并不代表这个人的真实情况，但是第一印象的效应我们必须知道，所以你在第一次见别人的时候要认真，因为这个时刻在对方对你的认知决策中会起重要作用。

第二个是晕轮效应。借用月亮的效果来比喻，晕轮效应就是以面概点，就是指人们会被一些外在的东西所蒙蔽，而且依据这个蒙蔽的现象去判断。我们举个例子，公司里有两位年轻人小张和小李，小张勤勤恳恳、任劳任怨、早来晚走，小李准时来，准时走。结果，因为小张的勤恳得到晋升，而小李被认为没有付出更多而无法得到晋升。但实际的结果是，小李是一个能力非常强的人，所以他不需要增加很多工作时间，所有的工作都在正常的工作时间里高效地完成，而小张其实是能力不足，他需要花费更多的时间，才可以跟上工作进度。可惜的是，我们可能没有正确判断，反而让能力不够的小张得到晋升，这就是晕轮效应。

第三个是新近效应。在做决策的时候，最新最近发生的事情，会起决定作用。尤其是绩效考核的时候，人们常常关注到考核的时候这个人的表现，但是往往忘了过程中所发生的事情，虽然也有很多时候我们强调过程考核，但是因为过程中并没有及时记录和表扬，而到了展开考核的时候，很多过去的事情已经无法记得，结果是在考核展开的时候发生的事情起了决定的作用。

第四个是角色固着。对于一些人来说，职业的角色、身份的角色等都会影响人们的决策。曾经看过一个测试，被测试的人得到一个人的大幅照片，被测试者分为两个小组，一个小组被告知，相片上的人是杀人犯，可是另外一个小组的人被告知相片上的人是科学家，请他们描述这个人的面部特征。结果，第一组的人如此描述：突出的下巴，说明他邪恶的心理，深陷的眼睛说明他死不改悔。另外一组人得出以下的结果：深陷的眼睛充满了智慧，突出的下巴说明他永攀科学高峰以及坚韧不拔。同一个人，就是因为我们给了不同的角色，认知就如此的不同，这就叫角色固着。

不易察觉的偏好

上课的时候，我会提问一些问题，慢慢地我发现，每一次提问，我总是选择戴眼镜的同学，我潜意识里认为戴眼镜的人肯定是有很多知识的，一定可以回答问题--但我本人并不戴眼镜。人总会有一些不容易察觉的偏好。比如招聘的时候，招聘者总是选择有着相同认知的人，或者某一个地方的人，或者某一个学校毕业的学生，或者某一种个性特征的人。所以，我常常对人力资源部的同事讲，做人力资源最重要的就是开放心胸，喜欢多元化的特征，如果不是这样，我们就会错过很多优秀的人才。

有关禅学的一堂课。那一天听课的人有18名，大家充满着渴望学习的心情等待一个著名的禅师进来授课。禅师进到课室，他的助理给大家每个人发一个画架，上面放了一张八开的白纸，旁边放了一支铅笔。禅师说："给30分钟的时间，你们画吧。"之后他就离开课室。大家你看看我，我看看你，最后决定听从禅师的要求在白纸上画画。30分钟后禅师回来，他就带着18个人，在这18张画板前走了一圈，学员七嘴八舌地评价哪个人画得好，哪个人画得像。禅师没有讲话，最后他站在讲台上，学员也都站好。禅师说："我并没有让你们一定要在这张A4纸上画，我只是说大家需要画画，可是18位同学都在这张A4纸上画，没有一个人是不受这张纸限制的。其实你是在用你自己的想法来看世界的，这恰恰就是错的。"我们在做决策的时候，不管怎样要求决策者理性，我们首先要承认，我们是用自己的标准和概念来做出判断的，这一点请各位还是要记住。

快速而有效决策的五种方法

在决策中，最重要的是快速决策以保证效率，因此需要我们能够知道在何种情况下，采用何种决策方式比较合适，同时通过对于决策方法的把握可以让我们了解到决策的关键是什么。请看表6-1，我把决策中常用的五种方法做出比较。

表 6-1

决策方法	优　　点	缺　　点	适用场合
独断式决策	(1) 适用于简单例常的决策 (2) 效率高 (3) 责任明确 (4) 在紧急时反应迅速	(1) 资源有限 (2) 可能导致异议、反感及缺乏承诺(应在制定决策后给予解释) (3) 可能占用经理宝贵的时间	(1) 拥有足够资料 (2) 处于紧急情况 (3) 众人期盼你做决策 (4) 他人不能制定决策
咨询式决策	(1) 扩大资源的运用 (2) 有效的辅导工具 (3) 有利于建立关系	(1) 比独断式决策耗时 (2) 如未能采纳他人建议可能被视为虚伪 (3) 对决策贯彻的承诺通常不够强	(1) 资料不足 (2) 用于培训、辅导 (3) 试探性质 (4) 建立关系

（续）

决策方法	优　点	缺　点	适用场合
群体决策（多数人控制）	(1) 民主 (2) 效率高 (3) 公平 (4) 简单	(1) 可能得罪少数人 (2) 不能获得团体互动全部好处 (3) 讨论流于表面 (4) 达成的决定可能不符合高层次的企业目标 (5) 可能造成群体内的对立	(1) 决策未重要到需要达成共识 (2) 不够时间达成共识（例如资源、承诺等） (3) 不需要对决策贯彻的完全承诺 (4) 成员能够支持小组决策
群体决策（共识）	(1) 通常导致高素质、创造性的决策 (2) 享有团体互动的全部优点 (3) 能避免小组决策的缺点 (4) 领导人能够支持小组的决策	(1) 耗时间和资源 (2) 需要大量的培训／技能 (3) 不适用于紧急情况 (4) 可能引起争论	(1) 决策非常复杂和重要 (2) 极少或没有时间压力 (3) 需要全面的承诺 (4) 领导人能够支持
授权	(1) 节省时间和资源 (2) 可作为一种有效的激励方法 (3) 有利于培养下属	(1) 合适的授权需要智慧和经验 (2) 需时间和培训以帮助下属成为授权对象 (3) 可能需要为只有极少控制的决策承担责任	(1) 下属愿意并能制定决策 (2) 想提高下属的水平 (3) 对决策的贯彻全面承诺不是很重 (4) 不良决策的后果可以承受时

以上五种决策的方法都是我们日常管理中可以运用的方法。看到上面的列表大家可以明确，决策的方法是很多的，关键是要在什么场合下使用，很多人以为武断的决策是错误的，但是如果在一个需要快速决策而信息又完全把握的情况下，这种决策方式是最有效的。因此，决策的时候，我们需要知道决策有效的评估标准是什么。第一个标准是决策方案之品质，也就是决策方案的合理性：是否考虑到客观的因素，同时又考虑了决策方案的盈亏性，是以利润计算。第二个标准是成员的接受与支持程度。决定一个决策的效果最关键的是决策方案的品质和成员的接受程度。

当品质比成员接受程度高的时候，上司利用已有的资料可以独立做出决策（武断式）；当接受程度比品质重要的时候，从分享信息和建议发展而成的群体决策（共识式）；当品质和成员接受程度都重要的时

候，上司利用下属的意见但并没有把他们组织起来而做的决策（咨询式）；当品质和成员接受程度都不重要的时候，决策就来自手头最方便的方法（方便式）。

我们看看以下四个小的案例，就可以了解到不同的决策方法运用在日常管理中的选择是什么。

第一个案例“正确定价” 一家公司刚刚开发了一种新产品，希望借以提高公司的利润水平。因为公司其他产品的销售面临滑坡(虽然情势还未到很危急的阶段)，所以公司对此产品寄予很大希望。公司经理正考虑如何订立正确的产品价格。他意识到如果定价太低，则增加销售量后将增加公司的亏损：如果定价太高，销售量将低至无法收回制造的成本。在他面前是一套预测的产品财务分析，且他很清楚公司的最新财务报表。他应该采取何种决策方式?

第二个案例“接受投标” 因为业绩优越，阳光公司决定为全体销售员举行一个餐舞会以示嘉奖。为了给员工们一个惊喜，这项活动必须加以保密。餐舞会将于两个月后举行。城里两家最好的酒店以差不多相同的价格投标争取主办这个餐舞会。阳光公司应以何种决策方式来决定接受哪一家的投标？

第三个案例“办公室的分配” 管理学院的院长站在新建的办公楼前。和教员们现在使用的办公室相比，这个新楼无疑改善了很多。所有的办公室都配有同样的家具和设备，大多数办公室都一样大小，只有少部分形状奇特的大一些。大约一半的办公室朝南，可看到500米外的大海，其他的则面对一个小山。此时院里尚未分配这些办公室。除了院里的副院长们和五个系的主任们视察过之外，其他的教员们尚未有机会看过。院长正在考虑如何能够最好地分配这些办公室。他应采用何种决策方式?

第四个案例“国际营销” 国际公司的老板正面对一个难题。国际公司是一个专门负责进出口的公司，凭着它的行销专长和经验，公司在国际市场上推销许多产品。由于进出口业务的特性，公司有一个很大的法律部。这个部必须熟悉不同国家的法律，特别是关于贸易合同、关税等方面的。随着国际市场上国家保护主义的逐渐抬头，国际公司必须重新评估它的定位，特别是公司能否通过在不同国家建立仓储、供销，甚至设厂而得益。国际公司应采用何种决策方式？

这四个案例我们采用什么样的决策方法更合适呢？关键就是看决策方案的品质和成员的接受程度。案例一，正确地订立产品的价格。品质比成员接受程度重要，（１）品质；（２）经理掌握所有的信息；

（3）一个技术性的决策必须使用所有的客观性资料，但并不用考虑接受，所以是独断式决策。案例二，接受投标。（1）两家酒店都差不多；（2）这是一个给人惊喜的餐舞会；（3）品质和接受都不重要；采用方便式决策，选择哪一种决策方式都可以，就看方便程度。案例三，办公室的分配。（1）假设每一间办公室有相同的设备；（2）办公室的设备并不严重影响生产力的高低；（3）为了让人觉得公平，接受很重要。成员接受程度比品质重要，群体共识式决策。案例四，国际行销。（1）一个技术的决策需要专门知识；（2）时间因素应加以考虑。品质和成员接受程度都重要，咨询式决策。

正如这四个小案例所表达的意思，在日常决策当中，我们会有各种各样的情况，简单有效的方法，就是判断品质与成员的接受程度，之后由品质和成员的接受程度来选择适合的决策方式。在这些情况中，只有品质和成员接受程度都重要的时候，决策才会比较难，虽然咨询式的决策是有效的决策方法，可是需要被咨询的对象有能力承担责任，咨询的决策才会有效。如果被咨询的对象是不负责任的，这个咨询的决策也许会把企业拖垮。

群体决策不是最好的决策

我在之前的部分里强调重大决策一定要理性决策，一是因为重大决策需要控制风险，二是理性决策的主要方式就是群体决策。

对于群体决策而言，最常遇到的问题是：是否能够得到最好的决策？如果你是从这个目标出发来进行群体决策的话，就会有很大的偏差，因为群体决策一定不是最好的决策，因为它是一个折中的、考虑了多方面因素的选择，所以要求群体决策获得最佳的效果是不可能的事情。群体决策最大的功效是控制风险而非得出最佳决策。

对于重大的决策而言，控制风险显得更为重要，尤其是企业有了一定规模之后，控制风险就成为主要的决策选择，因为在这个时候，任何错误的选择都可能是致命的、不可挽回的。

企业小的时候还可以一个人决策，这个时候企业可以比较快地做出调整；但是企业变大了，每一个决策影响的资源太多，可以调整的余地就少了。

企业规模变大的时候，管理者更加要谦虚和借助于群体。大规模的企业一定要养一些人，这些人干什么用？这些人就是控制流程，控制风

险。从某种意义上讲，大企业一定要支付系统和流程的成本，而支付这些成本的价值就是控制风险。企业创业的时候，可以个人做决策，因为在这个时候，控制风险不是主要的任务，获得机会才是更重要的，一个人决策有利于快速决策，抓住机会。企业变大了还是一个人做决策就会带来风险，因为这个时候的你离现实又远了一点，你的信息量肯定被过滤掉，会变少，可是你又足够的成功，往往你做的决策大家会接受，在这种情况下，风险会变大，这就是为什么最后一定要群体决策。

但是我看到的情况刚好相反，企业小的时候，管理者很谦虚，他会征求很多人的意见，再来做决策，当企业变大的时候，管理者开始很自信，他反而不谦虚了，常常觉得自己可以做出正确的决策。其实企业越大的时候，管理者越要谦虚，越要获得群体的意见来做出判断。大企业盈利已经不是最主要的，控制风险才是最主要的。

影响群体决策的几个关键问题：

第一，参与群体决策的人数不要太多，5~8人最好，太多人很难形成一个共识的决策。

第二，每一个参与的人必须全程投入，认真负责。有些人参与决策的时候，喜欢隔岸观火，就是你让他表达意见的时候，他说我没什么意见，但是等这个决策确定后执行出问题的时候，他开始讲话了，他说，“你看我当时就没表态，我觉得就是有问题。”决策执行没有出问题，他也很有道理，那就是他本来就是默认的，这种人很可怕。如果发现有一个人在决策里面持这样的态度，要把这个人剔除掉，因为这种人对决策是有伤害的。因为存在这样的人就一定无法获得决策的执行，这样的人不会坚决执行这个决策，他要等到结果再表态，这是非常可怕的事情。

第三，群体成员的背景一定要不一致，如年龄、专业等，更重要的是责任要分开。

第四，在群体决策当中还要避免一些心态，不是真正的响应，而是虚假的响应，“顺我者昌、逆我者亡”，压制意见，因人废言，等等，就像中国人讲的最有意思的故事--和尚挑水。

第五，要充分地让所有人表达意见。不批评，不评价，不打断，尽可能地发散。进行脑力激荡，每一个人都要大声地表达，尽量说服别人，而不是命令别人。为什么我们需要你大声地说话，因为群体的答案永远都跟讲话声音特别大的人的认识靠近。所以在做群体决策的时

候，一定要大声讲话，一定要发挥自己的作用，否则这个群体决策就会被某些人利用。你不去强调，你不去努力的话，他会利用你。

第六，不要在意流程而要在意责任。我最担心的也是这一点，很多时候我们在意了流程，一个一个地签字，但是没有很认真地履行责任，往往后面签字的人，都认为前面签字的人已经承担了责任，所以他只需要判断之前的人是否签字，他就签字。但就是这样，导致这样一个非常可怕的结果，公司的决定往往是最基层的人所做的判断。举个例子：一个前线员工因为竞争加剧，决定申请在市场投放资源。这个申请递交给区域经理，区域经理同意，再递交到营销副总，营销副总看到区域经理同意，他也同意，再到总经理处，总经理看到营销副总同意，他也觉得应该同意，结果这个市场投放资源的决定其实是一线业务员的选择。而后面的各层管理并未进行这个决策申请的讨论，只是走完流程。

第7章　什么是计划

计划就是为实现目标而寻找资源的一系列行动。

计划是管理中最基础的职能，但也是大家最容易忽略其管理价值的一个职能。对于很多管理者而言，计划只是一个纸面的文本，是年初上交的提案、年底总结的参照，而在管理过程中用计划管理职能工作的人并不多。

但是从我个人的角度来看，计划管理是我极其偏爱的管理职能。我偏爱计划管理的理由有三：

第一，计划管理是两种管理模式之一。因为无论我们学了多少管理的知识，也不管从分工上来说，管理可以细分到何种程度--战略、文化、组织、领导、控制等，但是从实际运用管理知识的角度看，管理只有两种基本的模式，一个是绩效管理，一个是计划管理。绩效管理适合于那些直接产生绩效的企业或者部门，而计划管理适合于那些不直接产生绩效的企业或者部门。绩效管理有利于创新，而计划管理有利于成本控制。我们甚至可以简单地概括，美国企业绩效管理实践非常强，而日本企业计划管理实践非常强，但是美国企业和日本企业都是今天环境中最具竞争力的。

第二，计划管理是所有管理的基础。在企业管理的活动中，最基础的活动是目标和资源，人和事，以及权力和责任之间的关系。但是人和

事，以及权力和责任都是因为目标的存在而引发的，因此组织目标决定管理的所有活动的出现以及这些活动的价值。所谓计划管理其实就是解决目标与资源是否匹配的问题，计划管理也因此成为所有管理活动的基础。没有计划管理，组织管理、流程管理等都会成为空话。

第三，计划管理可以解决企业健康成长的问题。这一点是我偏爱计划管理的主要原因。企业跟人一样是有机体，所以在它成长的过程中，也有着无法克服的三对矛盾：长期与短期、变化与稳定，效率与效益。这三对永远克服不了的矛盾，推动着企业的生命力，使得企业可以循环往复，以至无穷。如何协调好这三对矛盾，就是管理者所要面对的挑战：如何兼顾长期和短期，如果既要变化又要稳定，如何解决效率和效益之间的平衡。只有计划管理这个职能才可以解决这个问题，我会在下面的内容里讲述。

计划管理的的确确是管理的方法、管理的模式，必须掌握。管理者不会计划管理，就无法展开管理的活动。管理是依靠计划管理来展开的，人生也是一样，我们人生过得怎么样，也要看你怎么规划人生，如何计划管理自己的人生时间是最重要的。

计划管理的定义可以确定如下：广义的计划是指制定计划、执行计划和检查计划执行情况三个紧密衔接的工作过程。狭义的计划工作则是指制定计划，即根据实际情况，通过科学的预测，权衡客观的需要和主观的可能，提出在未来一定时期内要达到的目标，以及实现目标的途径。通常我们这样描述：计划就是5W1H--做什么（What to do it）？为什么做（Why to do it）？何时做（When to do it）？何地（Where to do it）？谁去做（Who to do it）？怎么做（How to do it）？

目标是不合理的

计划有一些根本的特性需要大家了解，对于这些特性如果不了解就会导致管理上的混乱。在计划中，最重要的特性是两个：

目标是对未来的预测。计划的起点是目标，同样，目标也是计划的重点。因此目标对于计划而言是非常重要的。很多时候，人们总是希望目标合理，但是目标一定是不合理的，因为目标是对未来的预测，预测无法合理。为什么目标要基于对未来的预测呢？因为目标是解决未来问题的，而不是现在的问题。设定目标的时候，并不是看企业自身具有什么资源，具有什么能力，这些企业是要考量，但是更重要的是

要判断发展的趋势以及所面对的竞争。如果不能够基于这些来设定目标，而是基于自身的能力和资源来设定，也许目标合理，能够实现，但是当目标实现的时候，也许你的企业已经被同行和市场淘汰。所以，在今后的管理中，请不要去探讨目标的合理性，因为它一定是不合理的。对于目标而言，不是探讨合理性，而是探讨必要性，这是计划的第一个特性。

计划的另一个主要的特性是行动，而且必须保证行动是合理的。计划最真实的含义是什么？就是确保行动合理，能够找到资源，以实现不合理的目标。计划从本质上讲是寻找资源的计划，不断地寻找资源以实现目标。这就要求我们需要特别注意两个问题，一个是不要和上司探讨目标的合理性问题，另一个是要与上司探讨资源的问题。好的管理者，一定是承接目标，但是寻求资源，只有主动承担目标而又不断地寻找资源的人，才能够体现出经理人的本色。

很多管理者因为不了解计划的这两个最重要的特性，在日常管理中，喜欢在目标问题上和上司讨价还价，觉得如果可以让上司调整自己所要承担的目标，就会比较容易实现目标，如果你有这样的想法，那就大错特错了。因为目标是不能讨价还价的，可以讨价还价的是资源。

因此，目标并不是关键，关键的是实现目标的行动，也就是寻找资源的行动要合理，只有行动合理了之后，目标才会实现。某种意义上讲，计划就是行动的安排。所以我们要求大家一定要记住：没有行动的计划是无效的，没有计划的行动是致命的。请在实际工作中确保计划是有行动的，而行动是有计划的。

一定要在意行动

很多管理者对于目标非常在意，每一天都在分解目标，每个月都在检讨目标是否实现，每个季度都在分析目标达成或者没有达成的原因，而每一年都在做目标的总结。表面上看这没有什么错误，但事实上是错了。如果我们如此在意目标，不断地分析目标达成的影响因素，其实对于目标实现而言是没有多大帮助的。如果我们把目标放在一边，花费所有的时间来讨论、分析和总结实现目标的行动的合理性、资源的安排以及时间的控制，我确信目标是一定会达成的。

人们犯的最大的错误是把计划等同于目标分解，所以管理者认为只要把目标分解了，而且下属也接受了分解的目标，计划的工作就完成了。另外一个更糟糕的习惯是，年底做计划的时候，大家认为这是一

个需要上交的东西，而不是一个管理的职能，所以都是非常随意地做出设计和安排，一旦设计好，提交给上司，计划就被放在柜子里，直到年底写总结的时候，才会拿出年初的计划来对照一下，而全年的工作过程中，已经把计划淡忘。

所以，计划只需要简单地描述就可以，不需要长篇大论，也不需要漂亮，但是一定要有行动解决问题，一个标准的计划应该包括以下几个方面：

1)目标／目的

2)计划的有效期

3)行动的方向

4)控制的程序及方法

·何事（活动）

·何时（开始和结束时间）

·何人（负责什么）

·何地（实施活动）

这样就可以了，只要把实现目标所要做的事情设计出来，让人们清楚知道自己所要承担的责任，知道时间上的要求，以及展开计划的地点，计划就可以指导人们的日常工作，这就是计划所应该发挥的管理职能。

计划管理如何推动企业发展

在上面的内容里，我们已经了解到企业发展过程中有着三对必须面对的矛盾，企业正是在这三对矛盾中循环发展的，那么如何面对这三对矛盾呢？计划管理的职能正好解决这个问题。

计划管理是通过建立目标的方法，使得三对矛盾统一协调起来。计划管理认为高层管理者需要对策略性（公司）的目标负责，这些策略性的目标包括公司长期的发展、投资回报以及市场占有率的增长。由此我们可以看到，高层管理者要对长期和变化负责，换个角度说公司是

否有未来，是否能够不断地变化，取决于高层管理者。计划管理认为中层管理者要对功能性目标负责，包括中期的发展、生产力水平以及人力资源的发展。由此我们知道中层管理者需要对企业的稳定和效率负责，也就是说公司是否具有高的效率，是否拥有合适的人才队伍，取决于中层管理者的水平。计划管理认为基层管理者要对日常操作性的目标负责，包括短期的发展、工作安排（任务为主的）、销售定额、成本控制以及生产力标准。由此我们可以得出结论，基层管理者对短期和效益负责，也就是说公司是否具有盈利的能力，是否可以降低成本、保证质量，取决于基层管理者的能力和水平。

为什么很多企业平衡不了长期与短期、变化与稳定、效率和效益的关系，主要原因就是没有发挥计划管理的职能，而是让高层管理者负担所有的责任，无论是成本的问题、质量的问题、盈利的问题，还是人力资源管理的问题、效率的问题，统统都归为管理者的责任，并没有清楚地划分不同的管理者承担不同的责任和目标。我们甚至犯了一个极其大的错误但是并不自知，这个错误就是，我们给高层管理者很高的待遇和权力，支付很高的薪资，但是他们却做着中层管理者、甚至基层管理者的事情，不断地为成本、品质和效率花费精力，他们并没有去促动变化、关注投资回报以及企业的未来，这就是中国目前的管理状态。

我经常和很多高层管理者甚至是企业老板沟通，但是很多时候我被问到的话题是管理效率和人力资源的问题，甚至还会探讨组织内耗的问题。其实企业是否能够培养人，发挥人力资源管理的效用，保持企业的稳定，是需要中层管理者的努力和付出，可以更直接地理解为人力资源工作应该是所有中层管理者的职责，而不是人力资源部门的职责，人力资源部门的职责是业务分工，而培养人和选拔人的工作是中层管理者自身的工作。关于人的这个部分，也就是人力资源的管理，不是由人力资源部做的，是由企业整个中层管理者做的。为什么人力资源的工作是中层管理者负责而不是高层管理者负责，因为只有中层管理者才会面对企业所有的员工，高层管理者能够接触的员工很有限，只有中层才会广泛地面对所有的员工，而人力资源管理主要职能就是发挥所有人的能力，培养人和任用人。同时，如果中层管理者能够培养很多人，可以肯定这个公司是稳定的，所以，中层管理者最重要的贡献就是公司的稳定和效率。

同样的情况也表现在质量、成本定额完成的情况中，当我们出现品质不行、成本失控、定额不能完成的情况，肯定是基层管理者有问题，要么就是基层管理者能力不够，要么就是基层管理者的精力不够，所以我们需要在这个时候，关注基层管理者的培养和提升。但是在日常

管理中，这里问题最多，很多时候质量的问题都是由高层提出。成本的要求和标准也是公司高层管理者提出。公司会把成本和质量作为重要的管理内容，这一点并没有错误，错误在于作为公司最重要的管理工作--成本和质量控制，必须是由基层管理者来承担，而不是由高层管理者来承担，因为高层管理者在这两个问题上无能为力，无论高层管理者多有能力，但是决定质量和成本的是基层管理者，只有让基层管理者自己关注到这两个问题，并愿意为此付出努力，成本和质量才可以得到控制。

但是在现实管理中，我看到的情形刚好相反，具有成本和质量意识的往往是高层管理者，而基层管理者反而没有成本和质量的习惯。我就看过这样一个有趣的现象，一次与一家企业老板聊天，他给我几页纸看，我很有感慨，因为老板用废纸打印出来给我，并告诉我反面的文件没有用了，这样可以节约用纸，我很欣赏这个老板的做法。到了下午，恰巧我需要打印一些文件给这个老板看，需要他的秘书帮助打字并打印出来，结果我看到相反的现象，秘书是一个每天都要打字和打印的人，但是我看到她只要打错一点，就会把整张纸废掉，重新拿出一张新的纸打印。我惊讶于这个现象，一个很少自己打印的老板非常珍惜每一张纸，一个每天都要打印的人却毫不珍惜纸张。

因此，问题的关键是有关成本、质量的管理一定要基层管理者承担起来，否则不管公司多么强调，不管高层管理者如何身体力行，效果都不会太好，只要基层管理者发挥作用，成本和质量一定能够控制。所以作为一个高层的管理者，虽然很注重成本和质量，但是没有直接的意义，因为高层管理者对于成本和质量没有直接贡献，对成本和质量有直接贡献的是基层管理者，所以必须培养基层管理者具备成本和质量的意识，如果发现成本失控，品质不够，利润无法完成，一定是基层管理者不合格。

高层管理者对企业的成长和长期发展做出贡献，中层管理者对企业的稳定和效率做出贡献，而基层管理者对企业的成本、质量和短期效益做出贡献。当所有的管理者都能够做出贡献的时候，企业发展的三对矛盾就得以统一协调，企业就可以获得稳定持续的成长，这就是计划管理的好处。

我经常和学生们讲，不要晋升得太快，一旦晋升到总裁的位置，就很危险了，因为“总裁，就是总是可以被裁掉的人”。这虽然是一句开玩笑的话，但是的确讲了一个道理，总裁总是可以被裁掉的，因为总裁对短期盈利没有直接的贡献，因此可以被裁掉。正向的理解就是，我们需要给予基层管理者足够的重视，因为基层管理者决定我们的质量、成本和盈利。但是，我们这一点做得并不好。我也常常反对末位

淘汰，我并不是反对末位淘汰本身，而是反对末位淘汰的方法运用在基层管理者身上，因为这样导致的结果是质量和成本受到影响，如果一定要使用末位淘汰的管理方法，我建议在高层管理者和中层管理者层面运用。

计划管理职能的发挥是极其重要的，在实际运用中，高层、中层、基层管理者的职责不能相互替代，更加不能让高层管理者承担所有的职责，表面上看是高层管理者非常负责任，事实上是对于企业的伤害。我们最容易犯的错误就是：高管人员承担着所有的目标达成：成本、培养人才、质量、管理效率等，导致的结果是中层管理人员和基层管理人员变成了员工，拿的是中层和基层管理者的工资，做着员工的事情，而在这种情况下中层和基层管理人员也觉得很郁闷，他们没有什么成就感，好像什么都没有做，甚至需要他们做什么都不知道，真是得不偿失。

制定计划的关键

我们也可以把目标称之为理想状态，理想状态和现实之间一定有一个差距，这个差距就是我们可以确定行动合理的出发点，只要行动可以缩小和消除这个差距，行动就是合理的，这就是制定计划的关键。下面用例子来说明。

我曾经看到过这样一个案例，这个案例介绍日本儿童用品进入中国市场的计划。20世纪90年代，日本儿童用品打算全面进入中国市场，而在这之前并没有在中国市场取得好的竞争位置。他们决定用3年的时间，让日本儿童用品在中国市场获得前10名的地位，为了这个目标他们制定计划。他们发现理想与现实差距非常大，在现实中日本儿童用品在中国没有影响和市场优势，而理想目标是进入前10位，差距是从“0”到“10”。他们决定寻找缩小这个差距的策略点。在反复分析中国的市场情况之后，他们的选择是以拍摄动画片的方式进入中国市场，一部一部日本的动画片在中国市场播放，那些动画片上的故事和品牌深入小孩子的心，3年后，中国儿童用品市场前10位有8个是日本产品，排在第一的就是“Hello Kitty”。

拍摄动画片就是这个计划的行动安排，虽然设定3年做到中国市场前10名是一个非常具有挑战的目标，但是因为寻找到缩小差距的策略点，行动的合理性保证了目标的实现。所以计划最关键的就是找到解决差距的策略点，围绕着这个策略点展开资源和行动，目标就会实现。

我特别提醒这一点，是因为大部分人制定计划的时候，并没有关注到这个问题，大多数人只是分解目标，探讨目标实现的可能性，而没有了解理想和现实之间的差距，更加没有根据两者之间的差距来确定行动的方向和资源的获取。今后在做工作计划的时候，一定不要只关注怎么样实现这个目标的安排，而是要关注目标和现实有多大距离，这个距离怎么消除。管理者要和员工反复讨论如何消除差距的问题，经过反复讨论就会得到可行的行动安排，计划就可以有效地制定出来。

计划的有效性

计划作为管理职能，是否能够发挥作用，取决于计划是否有效。大部分的情况下，人们在制定计划的时候，往往采用先让下面的分公司或者部门确定本部门或者分公司的计划，再汇总到总公司来集成，之后确定计划的方式，因此计划的有效性就大打折扣，因为人们确定计划的目的不同。如果考核是完成计划就给予奖励，分公司就会想尽办法让自己的计划目标小一些，而如果匹配资源是和计划目标值挂钩，分公司就会想尽办法提高自己的计划目标，不管最后是否实现，先获得资源再说，因此这样制定计划的方式是非常错误的，需要纠正过来。

如果要保证计划是有效的，就需要从总公司层面确定计划目标以及资源安排，因此计划一定是财务部门和计划部门一起统筹来制定。预算先由财务部设计出来，再根据预算来安排整个计划目标，所以计划是先由财务部门确定预算，确定可以运用的资源有多少，之后再安排目标和资源的分解，计划最核心的部分是预算。

除了预算之外，保证计划有效性的第二个关键是激励政策的安排。也就是说，在制定计划的同时，激励政策也需要同时确定下来。因为计划能不能实施，取决于激励政策是否具有足够的吸引力，取决于激励政策是否可以确信并能够实施。但是很多企业，喜欢的方式是先签订目标责任书，之后再公布奖励的办法。我希望以后不要采用这样的方式，希望可以在签目标责任书的同时，激励的政策同时和目标责任人签订，只有这样人们在接受计划目标的时候，才知道为什么一定要达成这个目标，因为达成目标可以获得明确的奖励。我们要知道激励政策就会决定人们对这个计划的承诺程度，所以最好在编制计划的同时，把激励政策同时制定出来，政策一定要非常清楚全面，又要稳定和兼顾变化，这样就可以确保计划得以实现。

保证计划的有效性，有三个最重要的因素：第一，管理人员对计划的态度，非常重要。所以在下达计划、确认计划的时候，请安排非常正

式的方式，不要简单和太过随意，而是要隆重和正式，正式地签订目标责任书会从形式上给管理人员一种认识，对待计划的态度也认真，要遵从。第二，不要用原来的方法解决问题。计划为什么失效，主要是外部环境变的时候，人们还是采用原来的方法来解决问题，如果沿用原来的方法来解决问题，就会发现计划失效--因为计划的确和环境有冲突，管理者还是采用原来的方法来解决，就一定会出问题。第三，上司的支持不够充分。计划得以实现的前提条件是上司支持下属去实现计划，计划的实现需要资源，只有上司可以解决资源的分配问题，因此，获得上司的支持是保证计划得以实现的条件，也就是计划有效性的一个来源。

目标管理

计划管理表现在管理方式上是目标管理，目标管理是由彼得·德鲁克提出来的最重要思想，我也在前面的章节里强调组织管理的核心，就是目标牵引的能力。目标是成就的标准、成功的尺度、行为的诱因。彼得·德鲁克1958年就明确指出，管理成效取决于目标设置和目标协调。通过目标设置激发出动机：既为共同事业而奋斗又为个人需要而努力。目标必须具体、明确、适当，且要事先制定。每一个人的需要可以通过个人目标的实现而得到满足。更重要的是，积极性的调动是重视目标和追求目标的过程，组织的领导人要使各级人员都能看到并达到个人的目标，这是调动积极性的关键。目标使人努力，努力使人取得成绩，成绩使人自信自尊，自信自尊使人有更大的成绩。（彼得·德鲁克于1954年在《管理的实践》一书中，首先提出了“目标管理和自我控制”的主张。）

由此我们了解到计划的实现，是依据目标管理来进行的。目标管理包括两个部分，目标设置与目标管理。在目标设置理论中，德鲁克强调“目标既要有一定的难度又要切实可行”，沿着这个原则，在设置目标的时候，可以遵守四个基本的原则：第一，目标一定要很明确，不能宽泛。比如不能设置这样的目标，“成为一流公司”，因为这个目标太宽泛，没有标准。比如“我们要做天底下最好的产品”，这个目标也是错的，因为最好的产品也是无法判断的。第二，目标要可以衡量。目标一定要可以衡量，可以检验，能够数量化并能够验证。第三，目标之间要平衡，因为任何一个组织或者个人，都会有多个目标，所以目标之间要平衡。第四，目标要有预算，可以书面说明，书面表达的目标可以保证符合逻辑。

一般的管理中，目标有两种，一是经营性目标，是硬性的，比如财务

上的销售额、利润、成本、质量等指标；另外一种是管理性目标，是软性的，比如效率、流程和服务。管理类的软性目标，请依照成本控制和效率提升来设置就可以了，比如，部门预算、流程响应时间、内部服务满意度等。

目标管理是让职工亲自参与工作目标的制定，在工作中实行自我控制，并努力完成工作目标的一种制度，它是一种全局性的组织变革措施。目标管理的注意事项有：第一，必须设定总目标，而分目标要与总目标方向一致；第二，每一个职工的分目标就是企业总目标对他的要求，也是他对企业总目标的贡献，并依此对其进行监督和考核；第三，承认每个职工有自我成就、施展才能和希望自治的需求；第四，为了巩固成绩，必须注意人的行为，并予以激励。

因此，目标管理就是让每一个人都有目标，每一个人都有实现目标的措施。

我们可以用一张图把目标管理表达清楚（见图7-1）。

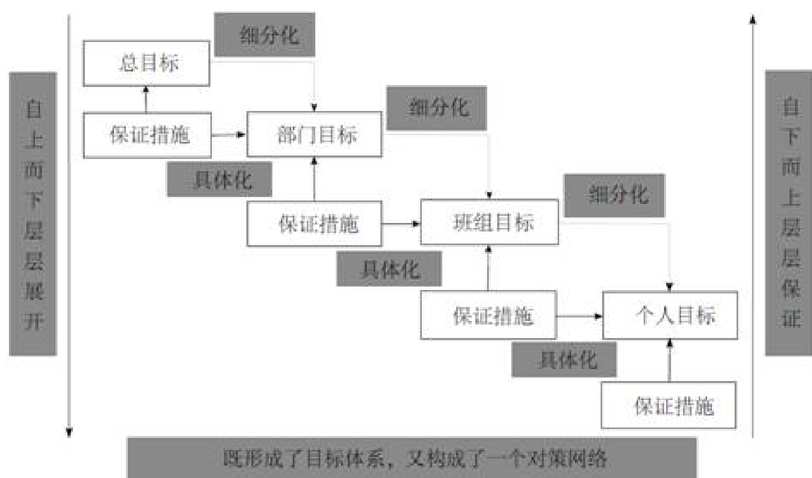


图7-1 目标管理系统法

采用目标管理的时候，就是采取上图所表达的方法。图7-1表明：目标自上而下层层分解，措施自下而上层层保证，目标管理的核心就是总目标成为每一个人的具体目标，而每一个人又把实现目标的每一项措施具体化和细分化，具体化和细分的措施可以确保目标的实现。自上而下地分解目标，自下而上地层层保证，这就是目标管理。

我们之所以在目标管理中做得不够好，主要是因为在目标层层分解方面做得不错，但是在措施具体化和细分化方面做得不好，更加没有做到层层保证。所以，需要管理者了解到目标管理的核心是实现目标的措施具体化，而不是目标分解具体化。真正目标管理的工作习惯，就是目标设定之后要有目标沟通，之后花更多的时间和每一个下属讨论实现目标的措施，只有把措施讨论清楚了，目标管理才能做到位。

为什么“计划没有变化快”

在计划与目标管理中，最大的挑战是计划如何面对变化。在日常管理中，更多的说法是“计划没有变化快”！好像这样的说法被很多人认同，但是我不认同。我同意今天变化非常快速，我们所处的环境、技术、顾客需求、同行以及商业模式等，都在变化和创新中。但是，这并不意味着计划就无法适应变化。我们也知道，计划是管理的基础，如果计划不能够面对变化，也就让管理陷入混乱中，管理的基础就不存在了。

事实上，计划没有变化快的原因是，计划没有涵盖变化，是计划本身没有设计好，一个好的计划一定是可以包含变化的，是可以预测趋势的，是能够和趋势走在一起并获得机会的。一个涵盖变化的计划，一定是要判断趋势，具有前瞻性以及适应变化的柔性。

我们必须承认，今天的环境已经完全改变，以往我们所熟悉的条件几乎不存在，接踵而来的都是全新的挑战。我们已经不再把我们生活的这个世界看做稳定和可预测的了，而开始把它视为处于混沌的状态。这些不可预测和变动，既能够给那些有准备的组织带来巨大的机会，又带给那些反应迟钝的组织以致命的威胁。对于每一个管理者而言，这就是他所面对的环境。

所以不是计划是否准确的问题，而是计划如何包含变化的问题，计划如何具有柔性以适应变动的环境。所以，为了适应这种环境的不确定性，“战略的柔性”成为人们的思考方式。对于今天的任何一家企业来说，既要有明确的战略方向，又要能够适应顾客需求的变化，既要有明确的战略目标，又要能够把握变化而提升适应能力，这就要求我们从计划本身做出适应的安排，而不是面对变化无所适从。

保证计划得以实施的三项重要的安排分别是政策、程序和规定。政策是决定资源分配的安排，程序是获得资源的流程，规定是获得资源的条件。也就是说，如果要实施计划，首先要制定政策来分配资源，再

确定程序以保证资源得以监控，而规定可以保证获得资源的条件是存在的。

让计划包含变化的途径是：如果发现变化比计划快，可以先调整计划实施的规定，但是程序和政策不做改变。在此基础上依然没有解决问题的话，就调整程序，但是政策不能调整。往往调整了规定或者程序，计划就可以保留，并包含了变化。

结束语　员工的绩效由管理者决定

管理者要学会向下负责。

让管理产生绩效，最终体现在下属的成长中。相对于管理中的所有资源来说，人是最重要的资源，对人的激励也是最重要的。对于这个方面的认识，管理者都不会缺少，而缺少的是对于下属成长的安排和支持。我一直认为，下属的绩效是由管理者决定的，也是管理者设计的。只要管理者了解到下属的长处，并能够按照其长处设计下属的工作和职能，绩效会自然得到。用一句话说就是，下属的成长和绩效是管理者设计出来的。

向下负责：为下属提供机会

负责是一种能力的表现，也是一种工作方式。当我们说会对一个人负责的时候，实际上已经把这个人放在自己的生存范畴中。我们可以这样定义向下负责，“为了给你、你的下属和公司取得最好成绩而有意识地带领你的下属一起工作的过程”。所以向下负责就包含了，第一，提供平台给下属；第二，对下属的工作结果负有责任；第三，对下属的成长负有责任。

发展下属

向下负责的核心是发展下属。发展下属是由四个方面组成的，这四个方面缺一不可，它们是：

·提供工作团队清楚的方向感与努力的目标。协助人们了解其工作对于实现企业目标的重要性是非常关键的，很多员工不能符合企业的管理要求或者企业的发展，很大程度上是因为你没有与下属沟通工作团队的方向和目标。你不能够有技巧地与下属沟通新的见解与观察，使得

下属根本无法了解目标与方向，自然就无法得到好的结果。但是这样的情况出现后，很多管理者会把责任推到下属身上，认为是下属没有能力。但我坚持确信，没有不好的士兵，只有不好的将军。在这个方面最明显的不良表现是没能力与执行计划的员工妥善沟通计划的目的与目标，不能很好地解释各项作业的目的和重要性。

·鼓舞下属追求更高的绩效。能够鼓舞下属更上一层楼是第二个重要的方面，有能力让员工努力超越目标，达到他们原认为不可能达到的境地是对于管理者能力的一个考验。没有下属能力的提升，就不会有超越，企业是在员工自我超越的过程中创造佳绩的。在这个方面的不良表现无法激发出员工的投入感并使他们释放出高度的能量，以及赢得胜利所必要的态度。

·支持下属的成长以及成功。向下负责的具体表现是支持下属的成长和成功，做到这一点首先需要管理者真诚关心下属的生存发展，将组织的愿景及目标转化为团队成员的挑战，以及有意义的目标，并能够让组织的目标与下属的发展目标合二为一；其次需要管理者对于下属的工作内容有兴趣，了解下属的工作与组织策略的关联所在；第三需要管理者支持下属的成长以及成功，对于每一个小的成功都给予极大的关注和表扬，能够真正让下属感受到你对于他的成功的支持和肯定。在这个方面的不良表现是压制人才，不愿提供他们发展的机会，不把真实情况及时反映给当事人。

·建立合作的关系。被工作团队的成员所信任是实现向下负责的基础，只有被下属信任你才能够发挥作用，带动大家。这就要求管理者平易近人、待人友善，对于下属的不足与缺点，不是挑剔的方式，而是避开的方式，只有不断地找到下属的长处，避开下属的短处，才会有一个信任的环境，并得到彼此的信任，以建立合作的关系。因此管理者要能及时了解员工的需求，了解员工的优势和不足。更重要的是管理者能以建设性的方法处理棘手的问题，让下属感受到你的能力的同时能够学习到经验。在这个方面的不良表现是很难相处，员工不会主动跟你吐苦水。

向下负责，简单地说，就是发挥下属的长处，尽量避免下属的短处，不断自问："我怎样做才能使下属成长并能够顺利工作?"

参考文献

[1]弗雷德里克·泰勒．科学管理原理[M]．马风才，译．北京：机械工

业出版社，2009.

[2]马克斯·韦伯．经济·社会·宗教——马克斯·韦伯文选[M]．郑乐平，编译．上海：上海社会科学院出版社，1997.

[3]马克斯·韦伯．韦伯文选（第二卷）[M]．李强，译．上海：上海三联书店，1998.

[4]陈春花．中国营销思考[M]．北京：机械工业出版社，2006.

[5]亨利·法约尔．工业管理与一般管理[M]．迟力耕，张璇，译．北京：机械工业出版社，2007.

[6]彼得·德鲁克．卓有成效的管理者[M]．许是祥，译．北京：机械工业出版社，2005.

[7]切斯特I巴纳德．经理人员的职能[M]．王永贵．译．北京：机械工业出版社，2007.

[8]陈春花，杨忠，曹洲涛，等．组织行为学[M]．北京：机械工业出版社，2009.

[9]杰克·韦尔奇．杰克·韦尔奇自传[M]．王永贵，译．北京：中信出版社，2007.

[10]斯蒂芬P罗宾斯．组织行为学[M]．孙建敏，李原，译．北京：中国人民大学出版社，2005.

[11]玛丽·安，冯格里洛·史蒂文．组织行为学[M]．井润田，王冰洁，赵卫东，译．北京：机械工业出版社，2007.

[12]陈春花．中国管理10大解析[M]．北京：中国人民大学出版社，2006.

[13]陈春花．中国企业的下一个机会[M]．北京：机械工业出版社，2008.

[14]彼得·德鲁克．管理的实践[M]．齐若兰，译．北京：机械工业出版社，2006.

[15]陈国权．组织行为学[M]．北京：清华大学出版社，2007.

[16]马斯洛．人的潜能和价值[M]．北京：华夏出版社，1987.

[17]何森．企业英雄[M]．北京：中国经济出版社，2003.

[18]俞文钊．现代领导心理学[M]．上海：上海教育出版社，2004.

[19]赫伯特A西蒙．管理行为（原书第4版）[M]．詹正茂，译．北京：机械工业出版社，2007.

[20]戴维R安德森．数据、模型与决策[M]．侯文华，译．北京：机械工业出版社，2006.

[21]薛声家，左小德．管理运筹学[M]．广州：暨南大学出版社，2005.